

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**FATORES MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO QUE INFLUENCIAM NAS
DECISÕES DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA CIDADE DE
FOZ DO IGUAÇU**

SIOMARA ELIAS VICENZI

CURITIBA


2011

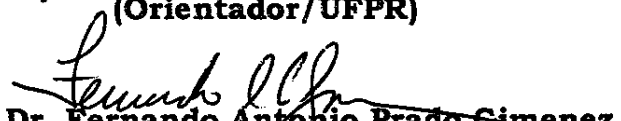
TERMO DE APROVAÇÃO

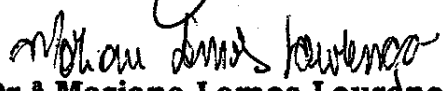
Siomara Elias Vicenzi

**“Fatores Motivadores do Empreendedorismo que Influenciam nas
Decisões de Conteúdo Estratégico nas Empresas da Cidade de Foz do
Iguaçu”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Sergio Bulgacov
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Fernando Antonio Prado Gimenez
(Examinador/PUCPR)


Prof.ª Dr.ª Mariane Lemos Lourenço
(Examinadora/UFPR)

15 de abril de 2011

SIOMARA ELIAS VICENZI

**FATORES MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO QUE INFLUENCIAM NAS
DECISÕES DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS DA CIDADE DE
FOZ DO IGUAÇU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2011

Agradeco:

Aos meus pais, Lory e Luci pelo apoio.

Ao meu querido orientador Dr. Sergio Bulgacov, pela disponibilidade e ponderações.

Aos professores Dr. Pedro Steiner, Drª Adriana Takahashi e Drª. Mariane L. Lourenço pelas sugestões de melhorias.

A UDC (União Dinâmica das Cataratas) e a UFPR (Universidade Federal do Paraná), por patrocinar o Minter em Foz do Iguaçu.

A ACIFI (Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu) e ao PTI – Empreendedorismo, pelo apoio no encaminhamento da pesquisa aos associados e empreendedores da incubadora.

Aos empreendedores que participaram da pesquisa-piloto, pelo despojamento e cooperação nas informações de seus negócios.

A todos os participantes que responderam o questionário on-line e a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma, para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O tema empreendedorismo é bastante difundido atualmente, porém os fatores motivadores aliados ao conteúdo estratégico é um tema pouco explorado, por isso contribuições para a teoria e a prática são ainda necessárias. O objetivo deste estudo foi analisar os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciaram nas decisões de conteúdo estratégico nas empresas da cidade de Foz do Iguaçu. Foi utilizada pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e estratégia do tipo levantamento. Os resultados mostraram que as características pessoais que mais se destacaram foram: determinação, vontade/motivação e coragem/ousadia. A maioria está em seu primeiro empreendimento e prevalece a atuação no ramo de serviços. Os empreendedores obtêm as informações sobre o mercado, principalmente através de clientes e fornecedores, pesquisa de mercado e participação nas associações do ramo. Para a tomada de decisões, os empreendedores atuam de acordo com a demanda de mercado e no planejamento estratégico. As estratégias mais utilizadas para competir no mercado, foram: criar um diferencial competitivo, investir no atendimento e no *marketing* boca a boca. Os principais fatores motivadores que influenciaram na escolha de produtos/serviços foram: conhecimento teórico/formação, experiência prévia no ramo e sociedade com pessoas mais experientes; e os principais fatores motivadores quanto a abrir um negócio foram: oportunidade no mercado, realização profissional e o desejo de independência. As mudanças nos negócios tiveram como fatores motivadores o fato de ter detectado outra oportunidade mais atrativa no mercado, avanços da tecnologia e o dinamismo da sociedade. Quanto aos empreendimentos que sofreram algum tipo de mudança em seus negócios, prevaleceu a mudança no modo de atuar no mercado. Entre os empreendedores motivados pelo conhecimento teórico/ formação, o principal fator motivador para abrir o negócio foi a realização profissional, porém, para os que tinham experiência prévia ou buscaram constituir sociedade com pessoas mais experientes, o principal fator motivador foi ter visto uma oportunidade no mercado.

Palavras-chave: características dos empreendedores; fatores motivadores do empreendedorismo; conteúdo estratégico.

ABSTRACT

Entrepreneurship is a widespread issue today, but the motivating factors combined with the strategic content is a relatively unexplored subject, so contributions to the theory and practice are needed. The aim of this study was to examine the motivating factors influencing entrepreneurship in decisions on strategic content companies in Foz do Iguassu city. It was used descriptive research, quantitative and brand strategy review. The results showed that the personal characteristics that stood out were: determination, desire / motivation and courage / boldness. Most are in their first venture and the prevailing activity in the service business. Entrepreneurs get information on the market, mainly through customers and suppliers, market research and participation in industry associations. For making decisions, entrepreneurs act according to market demand and strategic planning. The most used strategies to compete in the market were: creating a competitive, investing in customer service and word of mouth marketing. The main motivating factors that influenced the selection of products / services were: theoretical knowledge and training, previous experience in business and society with more experienced people, and the main motivating factors as to start a business were: market opportunity, job satisfaction and desire independence. As for enterprises that have undergone some change in its business, the prevailing change in the way of acting in the market. Among entrepreneurs motivated by theoretical knowledge and training, the main motivating factor for the business was open to professional achievement, but for those who had prior experience or sought a partnership deal with more experienced people, the main motivating factor was that he saw a market opportunity.

Keywords: characteristics of entrepreneurs, motivational factors for entrepreneurship, strategic content.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	Motivação para empreender no Brasil (2001 a 2009).....	38
FIGURA 2 -	Processo empreendedor.....	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Resumo das características do empreendedor.....	26
QUADRO 2 -	Indicadores de desempenho de conteúdo estratégico.....	35
QUADRO 3 -	Características individuais, experiências pessoais e indicadores ambientais que influenciam no comportamento empreendedor.....	45
QUADRO 4 -	Delineamento da Pesquisa.....	54
QUADRO 5 -	Objetivos específicos, perguntas de pesquisa, marco teórico e perguntas do questionário.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Naturalidade.....	62
GRÁFICO 2 -	Faixa etária e sexo.....	63
GRÁFICO 3 -	Sexo e estado civil.....	63
GRÁFICO 4 -	Modelo de pais empreendedores e empresa familiar.....	64
GRÁFICO 5 -	Grau de instrução.....	65
GRÁFICO 6 -	Características pessoais.....	66
GRÁFICO 7 -	Ramo de atividade e mercado de atuação.....	67
GRÁFICO 8 -	Estratégias utilizadas para competir no mercado e o número de empreendimentos.....	68
GRÁFICO 9 -	Base para a tomada de decisões e quem toma as decisões.....	69
GRÁFICO 10 -	Informações sobre o mercado.....	70
GRÁFICO 11 -	Expectativas iniciais e perspectivas atuais.....	71
GRÁFICO 12 -	Fatores motivadores na decisão de produtos/ serviços.....	72
GRÁFICO 13 -	Fatores motivadores na decisão de abrir um negócio.....	74
GRÁFICO 14 -	Decisão de mudança de produtos, serviços e mercados.....	74
GRÁFICO 15 -	Fatores motivadores para a decisão de mudança no negócio...	74
GRÁFICO 16 -	Conhecimento teórico/ formação e os fatores motivadores para abrir o negócio.....	77
GRÁFICO 17 -	Experiência prévia e os fatores motivadores para abrir o negócio.....	78
GRÁFICO 18 -	Sociedade com pessoas mais experientes e os fatores motivadores para abrir o negócio.....	79
GRÁFICO 19 -	Fatores motivadores para abrir o negócio e o mercado em que atua.....	80

GRÁFICO 20 - Empresa familiar, pais empreendedores e estratégias utilizadas.....	81
GRÁFICO 21 - Empresa familiar, pais empreendedores e como obtém as informações sobre o mercado.....	82
GRÁFICO 22 - Empresa familiar e a base para a tomada de decisões.....	82
GRÁFICO 23 - Mudanças ocorridas no negócio e os fatores motivadores.....	83
GRÁFICO 24 - Mudanças ocorridas no negócio e a tomada de decisões.....	84
GRÁFICO 25 - Mudanças ocorridas no negócio e informações de mercado.....	85
GRÁFICO 26 - Mudanças ocorridas no negócio e estratégias utilizadas.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS

DC - Definições Constitutivas

DO – Definições operacionais

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ACIFI – Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu

PTI – Parque Tecnológico da Itaipu

UAB – Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3.1 Justificativa prática.....	15
1.3.2 Justificativa teórica.....	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	17
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	18
2.1.1 <i>Histórico.....</i>	18
2.1.2 <i>O empreendedorismo e o empreendedor.....</i>	19
2.1.3 <i>Empreendedorismo e estratégia.....</i>	25
2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	27
2.3 CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO.....	31
2.3.1 <i>Conteúdo Estratégico.....</i>	31
2.3.2 <i>Processo Estratégico.....</i>	35
2.4 FATORES MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO.....	36
2.4.1 <i>Fatores motivadores antecedentes a abertura de um negócio.....</i>	37
2.4.2 <i>Fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados.....</i>	43
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	47
3.1.1 <i>Perguntas de Pesquisa.....</i>	47
3.1.2 <i>Categorias de Análise.....</i>	48
3.1.3 <i>Definição das Categorias Analíticas e Operacionais.....</i>	48
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	52
3.2.1 <i>Delineamento de Pesquisa.....</i>	53
3.2.2 <i>População e Amostra.....</i>	55

3.2.3 Coleta de dados.....	56
3.2.3.1 Facilidades e dificuldades para a coleta de dados.....	57
3.2.4 Tratamento e análise dos dados.....	58
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
 4 ANÁLISE DOS DADOS.....	 61
4.1 Principais características dos empreendedores.....	61
4.2 Principais características do conteúdo estratégico.....	66
4.3 Fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de produtos, serviços e mercados iniciais de seus negócios.....	71
4.4 Fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados de seus negócios.....	74
4.5 Prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico.....	76
 5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS.....	 88
5.1 CONCLUSÕES.....	88
5.1.1 Principais características dos empreendedores.....	88
5.1.2 Principais características do conteúdo estratégico.....	89
5.1.3 Fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados.....	90
5.1.4 Fatores motivadores na decisão de mudança de produtos/serviços.....	90
5.1.5 Prováveis relações entre fatores motivadores e conteúdo estratégico.....	90
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
5.3 PESQUISAS FUTURAS.....	90
 REFERÊNCIAS.....	 95
 APÊNDICE.....	 102

1 INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo é foco de interesse de universidades, governos, instituições públicas e privadas que estão empenhados em constituir novas fontes geradoras de riquezas. A força do empreendedorismo é reconhecida em função da possibilidade da geração de milhares de novas empresas e de novos empregos em todo País.

O papel do empreendedor está cada vez mais valorizado e, provavelmente, isso se deve aos resultados apresentados na forma de inovações em produtos e serviços, desenvolvimento tecnológico e novos tipos de trabalho. A economia, os meios de produção e serviços também se sofisticaram, havendo necessidade de transformar o conhecimento empírico em conhecimento formal (ANGELO, 2003). Diante disso, cresce o interesse acadêmico para o estudo do empreendedorismo, pois muitas universidades passaram a dar especial atenção ao tema na formação de seu corpo discente.

O termo empreendedorismo tem sido empregado com mais frequência no Brasil a partir da segunda metade da década de 1990. Ao final desta década, foi criado o “Programa Brasil Empreendedor” com o objetivo de capacitar novos empreendedores na elaboração de planos de negócios e na captação de recursos (ANGELO, 2003).

Assim, o empreendedorismo começou a ser tratado no Brasil com o devido grau de importância, seguindo o exemplo dos países desenvolvidos como os Estados Unidos, em que os empreendedores são os propulsores da economia (DORNELAS, 2001). Para Fillion (1999), quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado ao empreendedorismo, maior será o número de jovens que optarão por copiar esse modelo de carreira.

Nesse processo é relevante observar as características dos empreendedores. Para Angelo (2003), a vontade e a habilidade para criar algo absolutamente novo, a capacidade para encontrar novas utilidades para velhas ideias e o talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto são características fundamentais. A motivação é outra característica, pois, para Knudson *et al* (2004), os empreendedores são indivíduos altamente motivados para iniciar novos empreendimentos, lançar novos produtos ou abrir novos mercados.

Por outro lado, as características de empreendedor, bem como os recursos técnicos, financeiros e intelectuais não são suficientes para o êxito de um novo negócio. A experiência e o conhecimento prévio também são desejáveis, pois contribuem para a implantação e a consolidação do negócio. De acordo com pesquisa realizada em onze estados brasileiros pelo SEBRAE (acesso em 2010), quanto maior o conhecimento e as experiências vividas no negócio que se pretende atuar, maiores são as chances de sucesso.

Outro fator fundamental é a escolha da estratégia. A definição de produtos e de serviços precisa ser condizente com as demandas de mercado. Segundo Bhidé (2002a) uma estratégia sólida é mais relevante para uma empresa iniciante, do que a contratação de pessoal. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), uma estratégia pode ser desenvolvida e formulada e na sequência implementada, seguindo um processo formal. Ou ainda, pode surgir em resposta a uma situação que a exige, daí a importância da sensibilidade do empreendedor às contingências do mercado.

Quanto à motivação para abrir um negócio, os empreendedores podem ser orientados pela oportunidade ou pela necessidade, de acordo com o GEM (2009). Os fatores motivadores que levam as pessoas a abrirem seus negócios são os mais diversos, dentre eles pode-se destacar: necessidade de realização pessoal, percepção de oportunidade no mercado, problemas com o trabalho anterior, desejo de crescimento, desejo de independência, entre outros.

Quanto aos fatores antecedentes que influenciam nas decisões de produtos, serviços e mercados foram identificados: o conhecimento prévio e a atividade exercida anteriormente pelos empreendedores, formação acadêmica, percepção de oportunidade no mercado, a família como modelo empreendedor, entre outros.

Independente das razões que levam as pessoas a empreenderem, abrir o seu próprio negócio tornou-se uma opção para milhares de pessoas no mundo todo. Para Dornelas (2001), o empreendedorismo torna-se o combustível para o crescimento econômico, gerando novos empregos e prosperidade para o País.

Este estudo tem como objetivo analisar e compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico nas empresas da cidade de Foz do Iguaçu (PR).

A relevância do tema se deve pela escassez de informações disponíveis na literatura e a compreensão desses fatores, muito poderá contribuir para a abertura

de novos negócios, propiciando novas oportunidades, favorecendo o crescimento social e econômico da região.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que se propõe para esta pesquisa pode ser enunciado da seguinte forma:

Quais os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico nas empresas da cidade de Foz do Iguaçu (PR)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta seção é apresentado o objetivo geral e na sequência os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico em Foz do Iguaçu (PR).

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Delinear as principais características de empreendedores da cidade de Foz do Iguaçu.
- b) Delinear as principais características do conteúdo estratégico de seus empreendimentos.
- c) Identificar os fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados iniciais de seus negócios.
- d) Identificar os fatores motivadores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados de seus negócios.
- e) Analisar prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico.

1.3 JUSTIFICATIVA

A seguir são apresentadas as justificativas prática e teórica deste estudo.

1.3.1 Justificativa prática

Nesse trabalho importa delinear as características pessoais dos empreendedores e dos seus empreendimentos, identificar os fatores motivadores que levam a querer abrir um negócio próprio, a decisão de quais produtos e serviços comercializa, bem como os mercados que se pretende atuar. Devido a escassez de literatura a respeito da relação entre os fatores motivadores e o conteúdo estratégico, esta pesquisa se propõe a apresentar uma análise das questões que envolvem o tema, sendo este seu diferencial. Assim, conhecendo as características dos empreendimentos da cidade de Foz do Iguaçu, este estudo poderá auxiliar na abertura de novos negócios, bem como às empresas já constituídas, favorecendo o crescimento social e econômico da região.

1.3.2 Justificativa teórica

De acordo com Pereira *et al* (2008), o empreendedorismo exerce um papel fundamental na realidade contemporânea e na esfera do trabalho, sendo influenciada por transformações nos planos social, político, econômico e cultural. O empreendedorismo tem sido observado como um atributo importante e benéfico para o crescimento das empresas, indústrias, regiões e nações. Mas os mecanismos para esse efeito ainda são pouco compreendidos. Segundo Valliere (2010), a investigação sobre o papel do empreendedorismo na economia nacional tem sido dificultada pela falta de dados internacionais consistentes e comparáveis sobre os empresários e seu impacto econômico.

De acordo com Serafim e Leao (2007), em entrevista realizada com Alberto Martinelli, que proferiu a palestra na abertura no XXXI Encontro da ANPAD, o interesse renomado pelo empreendedorismo e o retorno aos estudos desse tema ocorre em função de vários fatores, dentre eles: a) a não distinção entre capitalistas e empreendedores; b) o reconhecimento do papel fundamental que as pequenas empresas familiares e o empreendedorismo social possuem no desenvolvimento econômico de um país; c) a crescente relevância do empreendedorismo entre as

mulheres e os imigrantes como meio de emancipação e integração social, entre outros. O tema se constitui como um fator-chave do desenvolvimento econômico e pode ser também um fator fundamental de desenvolvimento social.

O termo empreendedorismo também é importante para as organizações já estabelecidas. Segundo Fernandes e Santos (2008), este é um tema de grande relevância para as organizações, pois tem efeito fundamental em sua *performance* e impacta indiretamente no sucesso das inovações. Para os autores, as empresas devem estar atentas para uma postura empreendedora, buscando a aquisição de competências e, conseqüentemente, obtendo vantagem competitiva. O estudo do empreendedorismo é relevante não somente para as pessoas que pretendem abrir um negócio, mas também para as empresas já constituídas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura desta dissertação está dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo contém a introdução, em que são abordadas questões relacionadas à contextualização do tema e o problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral e objetivos específicos, as justificativas e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica que fundamenta a proposta do trabalho. Inicialmente apresenta-se o tema “empreendedorismo”, seguido por “conceitos de estratégia”, “conteúdo e processo estratégico” e por último, os “fatores motivadores do empreendedorismo”.

O terceiro capítulo aborda sobre os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, tendo em vista atender os objetivos do trabalho. São apresentadas a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, a definição das categorias analíticas e operacionais, a delimitação e o delineamento da pesquisa, população e amostra, procedimento de coleta e tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, as considerações finais e pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica relacionada ao problema de pesquisa e seus objetivos é apresentada em quatro seções, as quais abordam os temas: empreendedorismo, conceito de estratégia, conteúdo e processo estratégico e os fatores motivadores do empreendedorismo.

Na seção Empreendedorismo apresenta-se uma visão geral sobre o tema, segundo os autores: Dornelas (2001); Angelo (2003); Drucker, (2003); Bhide (2001; 2002a; 2002b); Costigan *et al* (2006); Marchi (2003); Lima (2008); Bernardi (2003); Fernandes e Santos (2008); Mello *et al* (2006); Ansoff (1991); Serafim e Leao (2007); Goldemberg (*apud* ANGELO, 2003); Hofer *et al* (2010); Gimenez (1998); Lima (2010); Crespam *et al* (2009); Schumpeter (1982); Carolis e Saporito (2006); Dolabela (1999); Gartner (1988); Fillion (1999); e Gelderen (2009).

Em seguida, trata-se do Conceito de Estratégia e sua relevância na abertura de um novo negócio segundo os autores: Ansoff (1991); Porter (2009); Wall e Wall (1996); Mello *et al* (2006); Mintzberg e Quinn (2001); Takahashi *et al* (2006); Tillmann e Grzybovski (2005); Mats e Wincent (2008); e Fonseca e Machado-da-Silva (2002). Com relação ao Conteúdo e ao Processo Estratégico é feita uma breve abordagem e sua relação com os objetivos deste projeto, segundo os autores: Ansoff (1991); Bulgacov *et al* (2007); Kotler (2000); Berrigan e Finkbeiner (1994); Veiga-Neto (2007); Grönroos (2003); Urdan e Urdan (2006); Mintzberg e Quinn (2001); Barney e Hersterly (2007); Van de Ven (*apud* BULGACOV, 2009); e Hayashi Junior *et al* (2006).

Por último, são apresentados os Fatores Motivadores do Empreendedorismo que impulsionam as pessoas a abrirem o seu negócio, bem como os fatores que incidem nas decisões de conteúdo estratégico, segundo os autores: McClelland (1972); Angelo (2003); Valliere (2010); Miao e Liu (2010); Engle *et al* (2010); Knudson *et al* (2004); Bernardi (2003); Machado *et al* (2003); Guedes (2009); Barros *et al* (2005); Berent-Braun e Uhlaner (2010); Bhide (2002b); Jonathan e Silva (2007); Gondim e Silva (2004); Mello *et al* (2006); Tillmann e Grzybovski (2005); Schumpeter (1982); e Crespam *et al* (2009).

2.1 EMPREENDEDORISMO

Este capítulo apresenta o histórico do empreendedorismo, as relações entre o empreendedorismo e o empreendedor, considerando os conceitos e as características pessoais e por último, uma abordagem introdutória sobre empreendedorismo e estratégia.

2.1.1 Histórico

No Brasil, a estabilidade econômica e a manutenção do regime democrático, segundo o relatório GEM (2009), têm criado oportunidades para novas conquistas da atividade empreendedora. Mas, infelizmente, o ensino no Brasil ainda incentiva o jovem a ser empregado e a buscar segurança nas grandes empresas, mesmo que ganhe baixos salários, ao contrário do americano que há muito tempo valoriza o empreendedorismo (GOLDEMBERG *apud* Angelo, 2003). Lima (2008) corrobora com esta ideia, pois acredita que o que ainda prevalece para os trabalhadores desempregados, ou que estão em atividades de sobrevivência econômica, é o desejo do trabalho assalariado.

Assim como Goldemberg (*apud* Angelo, 2003) e Lima (2008), Dolabela (1999) também cita que o ensino universitário no Brasil é voltado para a formação de empregados, que a cultura do ensino é cultivada partindo do princípio de que o aluno estuda para buscar qualificação profissional com o objetivo de conseguir um emprego. Segundo o autor, o empreendedorismo no País foi potencializado devido ao nível de desemprego e desorganização econômica, principalmente para os recém-formados.

O termo empreendedor, na Idade Média, foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção, utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo e não tinha como característica assumir grandes riscos. No século XVII, apareceram os primeiros indícios da relação entre empreendedorismo e o fato de ser necessário assumir riscos. Devido aos preços, geralmente serem prefixados, o lucro ou prejuízo oriundo de uma negociação era do empreendedor.

No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram diferenciados e provavelmente isso ocorreu em função do princípio da industrialização. No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram com frequência confundidos com os gerentes ou administradores, sendo vistos meramente sob um ponto de vista econômico, fazendo as atividades de um administrador, mas a serviço do capitalista. Vale fazer uma distinção de que todo empreendedor deve ser um bom administrador para obter sucesso, porém nem todo administrador é um bom empreendedor (DORNELAS, 2001).

2.1.2 O empreendedorismo e o empreendedor

O conceito de empreendedorismo tem sido bastante difundido no Brasil nos últimos anos, principalmente no final da década de 1990. Um dos fatores responsáveis é a preocupação do Estado em relação à criação de pequenas empresas que sejam duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos. Após várias tentativas de estabilização da economia e com o advento da globalização, muitas empresas tiveram que procurar alternativas para aumentar sua competitividade e sustentabilidade no mercado e reduzir seus custos (DORNELAS, 2001).

Há várias definições para empreendedorismo. Esta palavra tem origem francesa (*entrepreneur*) e significa aquele que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2001). Angelo (2003, p. 25) o define da seguinte forma:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

A palavra empreendedorismo é usada para distinguir o “patrão” que também é o dono, do administrador profissional e dos empregados. Um empreendedor não é um capitalista, embora precise de capital como qualquer atividade econômica e também não é um empregador, embora possa empregar pessoas, porém ele pode trabalhar só, exclusivamente para si mesmo (DRUCKER, 2003).

Segundo Fillion (1999), cada pesquisador propõe sua definição do que seja ser empreendedor de acordo com sua área de atuação (economistas, especialistas de *marketing*, comportamentalistas, engenheiros etc). O campo do

empreendedorismo, na última década, tem chamado a atenção de vários especialistas de quase todas as disciplinas da área das Ciências Humanas.

Fillion (1999) faz uma distinção entre o papel empreendedor e o proprietário de pequenos negócios. Destaca que muitas pessoas têm um papel empreendedor, sem terem criado uma empresa. Outros são proprietários de pequenos negócios porque compraram em vez de criá-los e não apresentam papel empreendedor. Para Gartner (1988), o empreendedorismo também está relacionado com a criação de empresas.

Para Carolis e Saporito (2006), empreendedorismo está relacionado à inovação e a vantagem competitiva. A importância do empreendedorismo é evidenciada não só em iniciativas políticas públicas que incentivem o desenvolvimento de novos negócios, mas também dentro de organizações estabelecidas que promovam ativamente o desenvolvimento e a busca de novas oportunidades. Drucker (2003) corrobora com essa ideia de que o empreendedor inova, pois a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Inovação significa desenvolver algo que seja novo e diferente ou fornecer produtos ou serviços de forma diferente, criando novos e diferentes valores e satisfações, convertendo recursos existentes em mais produtivos.

De acordo com o relatório GEM (2009), a atividade empreendedora que inova e traz nova riqueza à economia está amplamente evidenciada, porém nem sempre ser empreendedor é inovar. Entre todos os países que fazem parte da pesquisa do GEM, o Brasil é o que tem a menor taxa (8,2%) de empreendimentos com algum conteúdo inovador. No entanto, a posição do Brasil no *ranking* de empreendedorismo entre 54 países foi o 14º em 2009 e apresentou diferença significativa em relação a todos os países europeus.

O GEM (2009) considera a inovação dependendo de quanto um produto ou serviço é visto como novo perante os consumidores, além de averiguar a intensidade da concorrência a que os negócios criados estão submetidos. Nesse aspecto, pouca variação tem ocorrido nos últimos anos, pois pouco mais de 15% dos empreendedores brasileiros afirmam que seu produto é reconhecido como novidade por alguns de seus consumidores.

Segundo Drucker (2003), nada faz a mente de um administrador se concentrar mais em inovação como ter o conhecimento de que seu produto ou

serviço atual terá que ser abandonado num determinado período de tempo. Por outro lado, em entrevista realizada com 157 empreendedores, o impacto da orientação empreendedora na *performance* das organizações é maior que o exercido no sucesso das inovações (FERNANDES; SANTOS, 2008).

Schumpeter (1982) descreve o empreendedor como um agente de mudança que utiliza recursos internos e externos à organização, gerando transformações e agregando valores. Relaciona o processo da inovação, a criação de novos mercados e a ação empreendedora. O empreendedor, em suas ações, independe de ser o proprietário do negócio.

Para Gartner (1988), sob a abordagem comportamental, um empreendedor é visto no conjunto de atividades envolvidas para a criação de empresas, ou seja, os traços pessoais são apenas uma parcela no processo de empreender. A criação de empresas é bastante complexa e influenciada por vários fatores. O autor destaca que as pesquisas sobre o empreendedorismo deveriam focar sobre o que o empresário faz e não no que o empresário é.

Para Dornelas (2001, p. 37), “empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Segundo o autor, em qualquer definição de empreendedorismo, algumas características são comuns, por exemplo: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa transformando os ambientes onde vive; assume riscos e aceita a possibilidade de fracassar em seu empreendimento.

Em pesquisa realizada com seis empreendedores, por Crespam *et al* (2009), as características pessoais que se destacaram foram: assumir riscos, grande inconformidade diante dos acontecimentos em suas vidas, necessidade de autonomia, preferência em ser o dono e não o empregado, possibilidade de imprimir seu próprio perfil ao negócio, vontade de ganhar dinheiro, desejo de independência, coragem, ousadia, entre outras. A variável que obteve maior destaque foi o desejo de ter um negócio próprio, principalmente por conta da autonomia gerada por ele.

O empreendedor geralmente não provoca a mudança por si mesmo, porém ele a procura e a explora como fonte de oportunidade, sendo capaz de inovar e contemplar os recursos, criando riquezas; tem senso de missão e estabelece a

cultura da organização por meio das suas ações, crenças e valores, incluindo o que deve ou não ser feito (DRUCKER, 2003).

Segundo Angelo (2003) há alguns padrões que se repetem nos grandes empreendedores, por exemplo, a crença no valor daquilo que é produzido e vendido, pois, ao reconhecer o valor, torna-se capaz de ensinar e convencer seu público-alvo, além de ganhar confiança no momento de uma negociação.

Para Gelderen (2000), todo mundo é, em princípio, capaz de ter um comportamento empreendedor. As pessoas podem ser empreendedoras em diferentes áreas da vida e de diferentes maneiras. O autor realizou uma pesquisa com 462 pessoas e o objetivo foi levantar todas as formas possíveis do comportamento empreendedor. Dentre as características apresentadas destacam-se: ser ativo, autonomia, iniciativa, assumir risco, criatividade, orientação para o mercado, visão geral, perseverança, desafio, responsabilidade, fazer algo inusitado, entre outros, sendo que o assumir risco, foi o aspecto do comportamento empreendedor que obteve maior relevância no item trabalho.

De acordo com Bhide (2002b), a criatividade dos empreendedores, bem como a capacidade de execução é muito variável. Alguns implementam uma ideia radical, outros modificam uma ideia já existente e outros não demonstram qualquer originalidade. Para Costigan *et al* (2006), a criatividade e o comportamento de assumir riscos, bem como assertividade, iniciativa e motivação também são importantes para o empreendedor que está empregado, tanto para a resolução de problemas relativos ao trabalho como para tirar partido das oportunidades promissoras.

Na experiência de Drucker (2003), diferentes personalidades e temperamentos tiveram bom desempenho frente aos desafios empreendedores, porém considera que o indivíduo que precisa contar com a certeza, dificilmente se tornará um bom empreendedor, pois a essência de toda decisão é a incerteza. Para Dornelas (2001), o talento do empreendedor resulta da percepção, direção, dedicação e muito trabalho, que possibilita crescer, diversificar e desenvolver novos negócios.

Além das características individuais, é importante analisar outras características do empreendedor brasileiro como, por exemplo, a faixa etária e o gênero, feminino e masculino, que predominam nos empreendimentos no país. A

faixa etária que prevalece é a dos 25 aos 34 anos, com 31,7% e a diferença entre a participação de mulheres e de homens na atividade empreendedora é pequena: as mulheres aparecem com 53% e os homens com 47%. Além do Brasil, apenas dois outros países registraram a taxa mais elevada do empreendedorismo feminino em relação ao masculino: Guatemala e Tonga, de acordo com o relatório GEM Brasil (2009).

Outro fator abordado por Marchi (2003) é a relação entre saúde, estilo de vida pessoal e lucratividade corporativa. O autor sugere que para o empreendedor gerenciar adequadamente uma organização necessita antes de tudo saber gerenciar seu estilo de vida e sugere algumas ideias, tais como: reconhecer os próprios limites, encontrar meios de simplificar a vida, ver além do trabalho, valorizar o descanso, entre outros. Mello *et al* (2006) corroboram com esta ideia em sua pesquisa, quando concluíram que as questões psicológicas e sociais do empreendedor repercutem na saúde da empresa. Nestas questões, os empreendedores também precisam enfrentar os custos econômicos e emocionais provenientes do novo negócio, tais como: a solidão ocasionada pelo isolamento dos contatos sociais nos estágios iniciais do negócio; *status*; sacrifícios pessoais; insegurança; responsabilidade; pressão; atritos e conflitos entre os sócios; custo da oportunidade relacionado ao quanto se deixa de ganhar por exercer uma opção pessoal (BERNARDI, 2003).

Segundo Marchi (2003), a característica da pessoa empreendedora é mais importante que o capital financeiro e os ativos físicos, pois acredita que isso gera um diferencial competitivo nas organizações.

A decisão de fundar uma nova organização geralmente sofre a influência das características do empreendedor, eventualmente pela influência das organizações com as quais o empreendedor se relacionou e por diversos fatores ambientais externos ao indivíduo e à organização (HOFER *et al*, 2010). Porém, para Bernardi (2003), somente traços de personalidade e boas ideias não são suficientes para o sucesso do negócio. Bhide (2001) considera importante também a experiência e o *know-how* em negociação, o planejamento estratégico e a administração de despesas operacionais. Além disso, também são relevantes as habilidades gerenciais, a capacidade de atrair, reter e equilibrar os interesses dos investidores, clientes, empregados e fornecedores, as habilidades operacionais e de liderança.

Criar seu próprio negócio nem sempre é uma tarefa fácil. Pelas estatísticas do SEBRAE (acesso em 2010), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros cinco anos de existência, oscilam em torno dos 70% ou mais. Em alguns setores, a mortalidade de empresas ultrapassa 50% nos primeiros anos de existência. As razões não se limitam somente ao caso brasileiro, pois nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos, isso também ocorre. Esses microempresários, segundo Bhidé (2001), geralmente não possuem o conceito de negócios, atuando de forma empírica e sem planejamento.

Por mais que o empreendedor cuide dos detalhes elementares, na abertura de um novo negócio, as expectativas de sucesso de uma organização em qualquer setor são, na melhor das hipóteses, juízos de probabilidade, pois o negócio pode não se concretizar. Para Ansoff (1991) é necessário reconhecer que a capacidade do empreendedor de prever o futuro com algum grau de detalhamento é limitada. Há eventos previsíveis e imprevisíveis e o desempenho pode ser muito superior ou muito abaixo ao esperado podendo fracassar por completo.

Segundo Dornelas (2001), muitos empreendedores só conseguem ser bem sucedidos no segundo ou terceiro negócio. Talvez o mais difícil para o empreendedor seja reconhecer quando o negócio não tem mais chances de ser lucrativo, quando precisa fechar a empresa. Para o autor, é importante o empreendedor entender suas limitações e aprender com seus erros para não voltar a cometê-los em um novo empreendimento.

No processo do empreendedorismo, algumas fases podem ser destacadas, dentre elas: a) a identificação e avaliação das oportunidades; b) desenvolvimento do plano de negócios; c) determinação e captação dos recursos necessários e d) gerenciamento da empresa criada. Embora as fases estejam dispostas de maneira sequencial, nenhuma delas precisa estar totalmente concluída para que a próxima seja implementada (DORNELAS, 2001). Para o autor, identificar e avaliar uma oportunidade é a parte mais difícil.

Em pesquisa realizada com mais de 200 empreendimentos de sucesso, quatro sugestões são oferecidas aos iniciantes: a) os empreendedores eficientes eliminam ideias não promissoras o mais rápido possível; b) os empreendedores refletem sobre a adequação de suas ideias de acordo com sua capacidade de executá-las; c) fazem uma análise da sua situação financeira, das preferências

pessoais e dos objetivos do empreendimento; d) analisam os riscos e as recompensas se comparados com outras oportunidades (BHIDE, 2002b).

As sugestões propostas por Bhide (2002a) podem ser estruturadas num planejamento estratégico, que muito poderá ajudar na redução de prováveis erros num novo negócio. O autor considera que formular uma estratégia sólida é mais importante para uma empresa nova do que resolver questões de contratação de pessoal, definir o papel do fundador, entre outros e que os empreendimentos baseados em uma boa estratégia podem sobreviver a uma liderança considerada ruim, por outro lado, sistemas de controle e estruturas organizacionais, por mais sofisticadas que sejam não podem compensar uma estratégia inadequada.

2.1.3 Empreendedorismo e estratégia

A estratégia pode colaborar para uma melhor compreensão em relação a como tratar os desafios com os quais uma organização se defrontará ao longo de sua existência. O processo envolve decisões não-rotineiras e também o comprometimento de recursos para criar o novo negócio em um determinado período de tempo (HOFER *et al*, 2010).

Bhide (2002a) oferece algumas sugestões aos empreendedores em relação à estratégia: a) precisa fornecer um direcionamento claro para o empreendimento; b) deve permitir que os empreendimentos sejam lucrativos e alcancem um tamanho desejado; c) deve servir à empresa no longo prazo; d) o empreendedor deve determinar se os planos para o seu crescimento são apropriados.

Lima (2010) sugere algumas recomendações aos dirigentes para a melhoria das práticas de gestão, tais como: a) despender esforços para a busca da excelência; b) evitar a sobrecarga de atividades que impeçam a reflexão sobre os processos, tratar de estratégia e agir estrategicamente; c) estar atentos à qualidade e à quantidade do conteúdo das conversas estratégicas; d) dar especial atenção ao perfil e ao potencial de contribuição de cada pessoa da equipe de direção; e) buscar o aperfeiçoamento contínuo de suas competências e suas habilidades humanas.

Gimenez (1998) realizou 19 entrevistas com dirigentes de pequenas empresas em dois tipos de ambientes: um altamente competitivo e dinâmico e outro menos no que tange a tecnologia. O objetivo era descrever as estruturas cognitivas

adotadas por dirigentes de pequenas empresas na administração estratégica de seus negócios. Porém, o autor concluiu que as preferências cognitivas não parecem estar fortemente associadas à formação da estratégia e há fortes razões para aferir que diferenças ambientais estão associadas a diferentes escolhas estratégicas.

Em entrevista realizada com Alberto Martinelli (SERAFIM; LEO, 2007), alguns campos da Administração poderiam ser mais aprofundados no estudo do empreendedorismo, dentre eles: a relação entre a estratégia e os comportamentos dos empreendedores; dos gerentes e dos acionistas e investidores; estratégia e estrutura organizacional; a estratégia de *marketing* e as relações com os consumidores no mercado global; o estudo da cadeia de valor; a relação entre o crescimento econômico e a preservação ambiental, inserida no conceito de desenvolvimento sustentável. Nessa entrevista, observa-se que a estratégia é essencial para o novo negócio.

A seguir é apresentado um quadro-resumo com as características dos empreendedores segundo os autores pesquisados.

Quadro 1. Resumo das características dos empreendedores.

Características	Autores
1) detecta uma oportunidade e cria um negócio; 2) assume riscos calculados; 3) iniciativa; 4) paixão pelo que faz; 5) criatividade; 6) aceita a possibilidade de fracassar; 7) percepção; 8) direção; 9) dedicação no desenvolvimento dos novos negócios.	Dornelas (2001)
1) vontade; 2) inovação; 3) talento para melhorar a eficiência de um sistema. 4) crença naquilo que é produzido e vendido.	Angelo (2003)
1) Inovação; 2) criação de diferentes valores e satisfações; 3) busca mudança; 4) senso de missão.	Drucker (2003)
Motivação para iniciar novos negócios.	Knudson <i>et al</i> (2004)
1) criatividade; assume riscos; 2) assertividade; 3) iniciativa; 4) motivação.	Costigan <i>et al</i> (2006)
1) agente de mudança; 2) inovação; 3) criação de novos mercados.	Schumpeter (1982)
1) assumir riscos; 2) inconformidade; 3) autonomia; 4) desejo de ser o dono; 5) desejo de imprimir seu próprio perfil ao negócio; 6) vontade de ganhar dinheiro; 7) desejo de independência; 8) coragem; 9) ousadia.	Crespam <i>et al</i> (2009)
1) ativo; 2) autonomia; 3) iniciativa; 4) assumir risco; 5) criatividade; 6) orientação para o mercado; 7) perseverança; 8) desafio; 9) responsabilidade; 10) fazer algo inusitado.	Gelderen (2000)
1) possui habilidades gerenciais e operacionais; 2) liderança; 3) experiência/known-how.	Bhide (2001)
Sabe gerenciar seu próprio estilo de vida.	Marchi (2003)
Sabe enfrentar os custos econômicos e emocionais provenientes do novo negócio.	Bernardi (2003)

Devido à relevância do tema para o empreendedor, a seguir é apresentado o conceito de estratégia.

2.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Mats e Wincent (2008) destacam que, embora alguns executivos possam ter sido bem sucedidos no passado, não há garantias de que sejam no futuro e que, muitos apresentam bastante dificuldade em liderar uma empresa no mundo globalizado de hoje devido às incertezas do ambiente externo e a complexidade do ambiente interno, sendo muitas vezes necessária uma reorientação estratégica.

A estratégia é um fenômeno organizacional amplo e complexo, elaborada por seus dirigentes, capaz de moldar e de transformar as organizações, considerando-se a interação entre os agentes internos e externos, envolvidos pelas circunstâncias econômicas, sociais e históricas (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

As primeiras proposições sobre estratégias genéricas surgem na década de 60, quando Igor Ansoff em 1965, propôs um modelo baseado em quatro tipos de estratégias relacionando mercado e produto, mercados atuais e novos e, produtos/serviços, também divididos em atuais e novos (ANSOFF, 1991).

As estratégias que obtiveram destaque para o sucesso de uma empresa, durante o último quarto de século, de acordo com Ansoff (1991) referem-se a estratégia de maximização (da participação no mercado); estratégia de crescimento (em que a empresa garante seu crescimento futuro); estratégia de diferenciação de mercado (ou de criação de nichos de mercado); estratégia de diferenciação de produtos e serviços (ou de criação de nichos de produtos).

Todas as organizações precisam de estratégia para oferecer valor superior aos seus clientes. Porter (2009, p. 43), considera que “a essência da estratégia está nas atividades – a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais”.

De acordo com Porter (2009), o crescimento e a sobrevivência de uma organização exigem que os empreendedores assumam uma vigilância constante para que fiquem menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e menos vulnerável à erosão provocada por compradores, fornecedores e produtos substitutos.

De acordo com Ansoff (1991, p. 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Envolve os padrões com os quais o desempenho da empresa possa ser medido no presente e no futuro. O autor chama de qualitativo quando relacionado aos objetivos e de quantitativo quando relacionado às metas. Ele denomina de *estratégia de negócio*, as regras para o desenvolvimento da relação entre a empresa e o meio externo, determinando quais produtos e tecnologias a empresa pretende desenvolver. E também onde, para quem e como a empresa poderá obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Denomina-se de *estratégia administrativa*, os aspectos relacionados às regras para o estabelecimento de relações internas e dos processos dentro da organização; e de *políticas operacionais*, as regras segundo as quais a empresa conduz suas atividades no dia-a-dia.

Para Wall e Wall (1996, p. 31), “estratégia é um processo dinâmico que abrange muito mais que uma seqüência linear, deliberada, e que passou a ser associado ao planejamento estratégico”. As estratégias deliberadas são desenvolvidas por meio de análises minuciosas do setor de mercado e da posição competitiva da empresa, formalmente conhecida por planejamento estratégico. Considera-se que mesmo os planos formulados de modo minucioso alteram e evoluem à medida que se adequam estrategicamente a clientes e mercados, pois estão fundamentados nas melhores previsões de uma organização. Baseadas na adequação das estratégias que estão sendo implementadas, as estratégias deliberadas são revistas e novas estratégias são desenvolvidas.

Ansoff (1991) considera que uma estratégia de negócio apresenta diversas características, dentre elas a de que o processo de sua formulação não resulta em qualquer ação que seja imediata, mas consiste em direções gerais. A formulação da estratégia deve basear-se em informações e também nas incertezas a respeito das alternativas. O papel da estratégia, em primeiro lugar, é o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo, o de excluir as possibilidades que sejam incompatíveis com ela.

O uso apropriado da estratégia exige *feedback estratégico*. Quanto aos objetivos e a estratégia, o primeiro representa os fins que a empresa está buscando alcançar enquanto o segundo é o meio para se chegar a esses fins. Uma estratégia pode perder sua validade quando os objetivos da organização sofrem alteração. A

estratégia e os objetivos são intercambiáveis, os atributos de desempenho podem ser em um determinado momento objetivo e também podem ser sua estratégia em outro momento. Por outro lado, a estratégia é desnecessária quando a dinâmica histórica da organização leva aonde ela quer chegar (ANSOFF, 1991).

De acordo com Takahashi *et al* (2006), a falta do planejamento estratégico é uma das características de muitos empreendedores brasileiros. Isso ocorre, segundo as autoras, pelo fato de a maior parte dos empreendimentos serem criados por necessidade, denotando carência de um gerenciamento mais profissional. O empresário é quase sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e pelo processamento de informações do ambiente. Ele tem clareza sobre seu direcionamento, mas não sistematiza formalmente o caminho que pretende seguir. As autoras destacam que os empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais.

Para Wall e Wall (1996), estratégia não envolve somente planejamento, mas também ação. Algumas vezes, a ação pode vir antes do planejamento. Por isso, esses autores preferem chamar de desenvolvimento estratégico ao invés de planejamento estratégico, que normalmente enfatiza o processo formal pelos quais as estratégias são elaboradas.

Na pesquisa realizada por Takahashi *et al* (2006), com empreendedoras de escolas particulares, constataram que poucas formalizaram sua missão e/ou a compartilharam. Os objetivos foram predominantemente econômicos e as estratégias, apesar de elaboradas pelas dirigentes, eram da responsabilidade de todos quanto à sua operacionalização. Para as autoras, o pensamento estratégico é artesanal, reagem ao ambiente e a gestão é direcionada para a resolução de problemas que ocorrem no dia-a-dia. As empreendedoras pesquisadas eram menos predispostas ao risco e, portanto, mais conservadoras. Eram mais orientadas para os negócios pela vocação, indicando um estilo de gestão mais voltado para a identidade do negócio e menos estruturado em termos de modelos gerenciais.

Para Mello *et al* (2006), em sua pesquisa com sete empreendedores dirigentes de empresas, concluíram que o planejamento formal parece ser uma atividade alheia às práticas administrativas do dia-a-dia e que a elaboração de um eventual plano de negócio tem validade somente no estágio de abertura da

empresa, não sendo manuseado e revisado ao longo das etapas subsequentes do ciclo de vida da organização.

Uma das dificuldades encontradas na implantação do processo de formulação de estratégias, na maioria das organizações, decorre de processos anteriores à tomada de decisões estratégicas por serem de natureza altamente política. Outra dificuldade não menos importante, que se constitui num desafio para o empreendedor, refere-se à introdução do planejamento, pois este gera conflitos entre as operações já existentes e as atividades inovadoras (ANSOFF, 1991).

A saúde de um negócio depende da sensibilidade do empreendedor, pois, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), estratégias podem formar-se e também podem ser formadas. Uma estratégia realizada pode surgir em resposta a uma situação que progride ou pode ser desenvolvida por meio de um processo de formulação seguido da implementação. De acordo com os autores, a noção de que estratégia é algo da administração do cotidiano de uma organização, é um dos maiores equívocos do gerenciamento estratégico convencional.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia objetiva estabilidade a uma organização, pois a falta de estabilidade significa falta de estratégia. Em alguns contextos, as mudanças estratégicas são necessárias quando é necessário enfrentar as transformações ambientais ou mesmo para adotar táticas visando enfrentar clientes e concorrentes (MELLO *et al*, 2006).

A formulação de estratégias também é importante para as empresas familiares, já que, de acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), o desenvolvimento de estratégias sistemáticas na sucessão dos dirigentes pode resultar em maior longevidade do negócio. O delineamento estratégico propicia maior segurança e aumenta os níveis de motivação para continuar prosperando os negócios da família. Segundo os autores, o que diferencia a formulação de estratégias em empresas familiares das não-familiares, é a necessidade de considerar que o dirigente sucessor precisa de habilidades humanas muito específicas para gerenciar aspectos de relacionamento. E também, é necessário discernimento entre o que é da família e o que é da empresa.

De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), as empresas familiares utilizam como estratégia a formação profissional dos sucessores desde cedo, pois acreditam que o quanto antes eles se envolverem e se comprometerem com a empresa, mais

chances terão de administrá-la bem. A profissionalização do sucessor parece vir do domínio dos procedimentos operacionais da empresa e não com o delineamento da estratégia voltada para o mercado. Fundadores e sucessores percebem a importância da profissionalização para assumir a empresa, mas não percebem sua necessidade.

Na empresa familiar, a formulação de estratégias nos negócios está bastante interligada às estratégias de sucessão, as quais definem os papéis e as responsabilidades de cada membro e deve ser elaborada para compartilhar o redirecionamento desejado pela empresa (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

A seguir são apresentados os conceitos estruturantes da estratégia: conteúdo e processo estratégico.

2.3 CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO

Conteúdo estratégico está relacionado com a decisão de produtos, serviços e mercados e o processo estratégico está relacionado com a forma de como o negócio será implementado. Na sequência é apresentada a síntese das ideias que delimitam os conceitos de conteúdo e processo estratégico.

2.3.1 Conteúdo Estratégico

Ansoff (1991, p. 96) define conteúdo estratégico como “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre seus concorrentes”. O conteúdo estratégico é de grande relevância para o empreendedor no que tange às suas definições quanto aos produtos, serviços e mercados em que pretende atuar.

Segundo Bulgacov *et al* (2007), o conteúdo estratégico é um dos aspectos essenciais relacionados à estratégia, pois consiste em ver quais são os resultados obtidos pela organização quanto aos produtos oferecidos, mercados de atuação e objetivos alcançados. O conteúdo trata sobre o que a organização faz e de certa forma, define a razão de sua existência. Os estudos de conteúdo estratégico contemplam os seguintes temas: foco (mercados em que a empresa compete); modos de competição (estratégias corporativas, de negócios e funcionais); posição

da empresa no ambiente; recursos estratégicos; desempenho e resultados estratégicos; e composto ou *mix de marketing*.

Algumas questões ajudam a elucidar o entendimento do conteúdo estratégico nas estratégias corporativas, cujo objetivo central é determinar o escopo ou foco da organização, tais como: onde, com quem e por que competir? Em que mercado a organização pretende atuar? Que produtos e serviços a empresa vai oferecer? Que tipo de estrutura organizacional viabiliza melhor os propósitos organizacionais? De que forma se relaciona com os *stakeholders*? Que tipo de resultado pretende obter? De que forma compete em seu respectivo ramo de negócio? Qual será o posicionamento competitivo? De que forma pretende atingir o diferencial competitivo desejado? De que forma as áreas funcionais serão alinhadas com as estratégias corporativas e de negócios? Que tipo de competências precisa desenvolver? (BULGACOV *et al*, 2007, p. 61).

Nos elementos do conteúdo estratégico, segundo Bulgacov *et al* (2007) destacam-se: mercado, produtos, foco estratégico e resultados estratégicos.

Mercado refere-se a um grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Através de um processo de troca, esses compradores podem satisfazer uma necessidade ou um desejo específico. O tamanho do mercado depende do número de pessoas que apresentam algum tipo de necessidade e que estão dispostas a oferecer seus recursos em troca (KOTLER, 2000). De acordo com o autor, as empresas, de modo geral, tornam-se mais eficientes quando selecionam seus mercados.

Segmentação de mercado, segundo Berrigan e Finkbeiner (1994), é a divisão de clientes em grupos. É importante que os grupos se diferenciem em uma ou mais características consideradas relevantes para os seus comportamentos de compra ou uso. As características de produtos ou serviços também podem ser usadas como base para segmentação. Esta abordagem pode se concentrar exclusivamente sobre os produtos ou pode incluir também as ofertas de produtos competitivos.

A divisão em segmentos distintos, baseada nas características de produtos ou serviços, apresenta estreita relação com os sistemas de valores dos clientes. Também, este tipo de segmentação mostra maior interesse nas necessidades do cliente. Em comum acordo com a segmentação baseada nas características de produto ou serviços, a segmentação orientada para o mercado assume que as

necessidades dos clientes precedem ao comportamento (BERRIGAN; FINKBEINER, 1994).

De acordo com Veiga-Neto (2007), primeiro se segmenta o mercado em grupos homogêneos de consumidores. Escolhem-se os grupos específicos a serem atendidos com o tipo de serviço ou produto que a organização pretende se especializar, de modo a atender às suas necessidades ou desejos. Na sequência, posiciona-se o produto ou o serviço de forma a expressar suas diferenças e benefícios e decide estrategicamente quanto à melhor maneira de comunicar aos consumidores que a organização poderá atendê-los em suas necessidades.

Em relação aos serviços, segundo Grönroos (2003), é um fenômeno complexo, pois qualquer produto pode ser transformado em um serviço se a empresa desenvolver uma solução sob medida, atendendo às demandas mais detalhadas de um cliente. Um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva e refere-se a uma série de atividades ou processos, os quais são produzidos e consumidos simultaneamente. Segundo o autor, o serviço é uma ou várias atividades de natureza mais ou menos tangível que, em geral, ocorre durante as interações entre cliente e fornecedores.

Uma das características do empreendedorismo no Brasil é marcada por empreendimentos com foco em serviços, baseada no atendimento direto ao consumidor final. Este tipo de empreendimento tende fortemente à informalidade, apresenta baixa necessidade de recursos financeiros iniciais e poucas exigências quanto à complexidade organizacional (GEM, 2009).

Para Urdan e Urdan (2006), o produto é algo concreto capaz de atender às necessidades e aos desejos dos consumidores. É trocado entre pessoas e empresas, possuindo atributos próprios e buscando a satisfação de quem o adquire. Quanto à sua tipologia, esses podem ser: tangíveis (bens físicos); intangíveis (serviços); industriais (matérias-primas incorporadas); consumo (comprados pelo consumidor final); superiores (sofisticados, *plus* etc.); básicos (materiais limitados, poucas funções); utilitários (funções práticas, abridor de latas etc.); hedônicos (respostas sensoriais, prazer).

A visão baseada em recursos (VBR) no processo estratégico considera como ativos tangíveis as fábricas e produtos e como ativos intangíveis a reputação entre os clientes, trabalho em equipe, entre outros. Por capacidades, entende-se um

subconjunto dos recursos de uma empresa, como a competência de *marketing*, o trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

Barney e Hersterly (2007) propõem a divisão dos recursos estratégicos em quatro categorias: a) recursos financeiros; b) físicos; c) humanos; d) organizacionais. A principal ferramenta para se conduzir a análise interna diz respeito a quatro questões (modelo VRIO): a) questão do valor (os recursos têm maior valor apenas quando exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças); b) questão da raridade (os recursos e capacidades devem ser raros entre empresas concorrentes); c) questão da imitabilidade (os recursos e capacidades terem a possibilidade de serem substituídos ou duplicados); d) questão da organização (em que a empresa deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades), a qual se subdivide em: estrutura formal de reporte (organograma); controles gerenciais formais e informais; políticas de remuneração.

Nas decisões de negócios, os empreendedores podem promover mudanças no conteúdo estratégico optando por lançar novos produtos. As razões para isso são várias, tais como: consumidores acostumados com o que tem podem procurar por novidades; o dinamismo da sociedade que altera os padrões, o poder aquisitivo, a expectativa de vida, os estilos de vida; avanços da tecnologia que melhoram produtos existentes e criam novos produtos; e ações dos concorrentes que lançam produtos originais ou copiam os já existentes (URDAN; URDAN, 2006).

A pesquisa realizada por Hayashi Junior *et al* (2006), com três empresas industriais produtoras de massas alimentícias de pequeno porte, objetivou analisar as mudanças de conteúdo estratégico. Todas as três empresas procuraram desenvolver novos produtos para o mercado atual e novos mercados para seus produtos atuais. Duas delas procuraram a diversificação desenvolvendo produtos ainda não comercializados para novos mercados. Segundo os autores, cada mudança envolve a utilização da junção de certos recursos, os quais podem envolver desde o relacionamento com os fornecedores até a reputação da instituição no mercado visando à abertura de novas frentes de negócios.

As organizações, ao mesmo tempo em que mantêm o foco estratégico em atividades internas, podem ampliar tanto a oferta de produtos quanto o mercado de atuação, direcionando suas atividades para áreas que apresentem vantagem

competitiva sobre os concorrentes. Quanto aos resultados estratégicos, há uma variedade de propósitos para os quais as organizações são criadas, pois para algumas o único resultado a ser alcançado é o lucro. Porém, para outras, de pensamento mais avançado, a combinação dos elementos que compõem o resultado estratégico torna-se relevante (BULGACOV *et al*, 2007). Pode-se dizer que o resultado estratégico de uma empresa está vinculado à sua sobrevivência.

A seguir é apresentado um quadro-resumo com os indicadores de desempenho de conteúdo estratégico proposto por Bulgacov *et al* (2007).

Quadro 2. Indicadores de desempenho de conteúdo estratégico.

Indicadores – conteúdo estratégico
<ul style="list-style-type: none"> a) Saber onde, com quem e por que a empresa quer competir; b) Mercados em que a empresa pretende atuar; c) Produtos e serviços que a empresa pretende oferecer; d) Análise do tipo de estrutura organizacional e os propósitos organizacionais; e) Relacionamento com os <i>stakeholders</i>; f) Tipo de resultado pretendido; g) Modo como compete em seu respectivo ramo de negócio; h) Posicionamento competitivo no mercado; i) Modo como pretende atingir o diferencial competitivo desejado; j) Análise das áreas funcionais e das estratégias corporativas e de negócios; k) Competências que os empreendedores precisam desenvolver.

2.3.2 Processo Estratégico

O processo estratégico diz respeito à mudança, fluxo ou movimento. Tem sido aplicado para descrever *como e por que* as estratégias são elaboradas e desenvolvidas e de que forma são tomadas as decisões. É um processo relacionado à execução estratégica e ações. Algumas ações gerenciais podem coibir e/ou motivar a dinâmica decisões-ações (BULGACOV *et al*, 2007). No processo do empreendedorismo, o como fazer é bastante relevante, pois afeta diretamente os resultados dos empreendimentos.

Uma das principais características do processo estratégico, segundo Bulgacov *et al* (2007), é a sobreposição e a interação de múltiplos níveis de análise,

incluindo interações entre os indivíduos, grupos e estruturas, grupos e rotinas, organizações e setores industriais. Também trata do emprego de recursos e estruturas utilizadas para consolidar e implementar as estratégias organizacionais, numa perspectiva tanto atual quanto futura. Um dos maiores desafios para os gestores consiste no desenvolvimento de sua capacidade de prever e de prescrever ações gerenciais e resultados organizacionais.

Há vários elementos intervenientes no processo estratégico, dentre eles a dimensão cultural e institucional das organizações, a legitimidade, a dimensão estrutural das organizações, a dimensão ambiental e os subsistemas organizacionais, o acesso aos recursos e aprendizagem organizacional (BULGACOV *et al*, 2007).

Para Van de Ven (*apud* Bulgacov, 2009), os estudos sobre processo estratégico apresentam-se a partir de três diferentes significados: a) a lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes; b) categoria de conceitos ou variáveis referentes à ação dos indivíduos, fluxo de trabalho, tomada de decisão e formulação estratégica, implementação e projetos organizacionais de risco; c) sequência de eventos que descreve como as coisas se alteram ao longo do tempo.

Na relação entre conteúdo e processo estratégico, devido aos contextos imprevisíveis, não é fácil manter a convergência entre ambos, pois exige a superação dos pontos fracos internos da organização e o desenvolvimento das capacidades ao longo do tempo (BULGACOV *et al*, 2007).

Nesse estudo, além das abordagens sobre estratégia, conteúdo e processo estratégico serem essenciais para o sucesso de um empreendimento, faz-se necessário analisar os fatores motivadores do empreendedorismo, os quais são apresentados a seguir.

2.4 FATORES MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO

O comportamento das pessoas nem sempre é coerente com as suas necessidades. De acordo com Gondim e Silva (2004), as várias teorias que abordam sobre a motivação não consideram que as necessidades humanas variam entre as pessoas e que se modificam ao longo do tempo; que o modo como as necessidades

são expressas em comportamentos variam e também o modo como as pessoas as satisfazem e lidam com as frustrações; que as necessidades sofrem transformações em suas prioridades de acordo com a cultura.

A seguir são apresentados os fatores motivadores que antecedem às decisões pessoais quanto à abertura de um novo negócio e na decisão de produtos, serviços e mercados relacionados com o conteúdo estratégico.

2.4.1 Fatores motivadores antecedentes a decisão de abrir um negócio

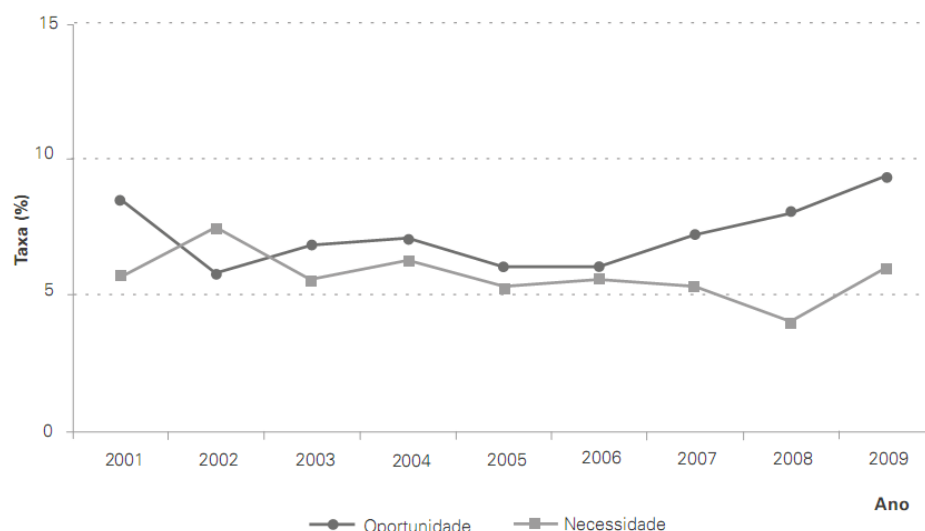
McClelland (1972) foi um dos pioneiros no estudo dos motivos da ação do empreendedor, sob uma visão mais comportamental e menos econômica. Ele conectou esses fatores ao senso de poder e de *status*. A teoria do autor é fundamentada na motivação psicológica, dividindo o comportamento dos empreendedores em três conjuntos: realização, planejamento e poder. O autor defende que uma sociedade que tem um nível elevado de realização, tem capacidade de produzir um maior número de empresários ativos, os quais poderão dar origem a um desenvolvimento econômico mais rápido.

A motivação do comportamento do empreendedor para a abertura de novos negócios, de acordo com o relatório GEM (2009), apresenta duas forças propulsoras: a oportunidade e a necessidade.

Oportunidade decorre quando se investe em um novo negócio a fim de aproveitar uma circunstância favorável percebida no mercado. Necessidade é consequência da criação de um negócio pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda, quando essa é a melhor opção disponível num determinado período. Em 2009, houve um aumento entre os novos empreendimentos no Brasil motivados por oportunidades e tanto o empreendedorismo por oportunidade quanto por necessidade registraram aumento em suas taxas (GEM, 2009).

A figura 1 apresenta a motivação por oportunidade e por necessidade para empreender no Brasil, de 2001 a 2009 (GEM, 2009).

Figura 1. Motivação para empreender no Brasil (2001 a 2009)



Fonte: pesquisa Gem (2009)

Valliere (2010) corrobora com a pesquisa do GEM (2009), quanto à motivação do empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade. Para o autor, quando a motivação é por oportunidade e não por necessidade, os empresários podem escolher a melhor opção, ou seja, os negócios podem se cruzar com a capacidade empresarial. O empreendedor além de perceber a oportunidade, também precisa estar consciente de que possui a capacidade necessária para iniciar o negócio (GEM, 2009).

Segundo Miao e Liu (2010), em pesquisa realizada com 327 empresários, num total de 158 empresas, os resultados indicaram que os fatores psicológicos do indivíduo (estado de alerta empresarial e conhecimento prévio) têm papel fundamental no reconhecimento da oportunidade empresarial e influenciam na tomada de decisão. Consideram que os estudiosos, atualmente, têm se esforçado para identificar as características dos empresários e dos padrões cognitivos relacionados à percepção. O conhecimento prévio, segundo os autores, antecede o reconhecimento de oportunidades e impacta diretamente na tomada de decisões.

Porém, para outros pesquisadores, é possível ter uma intenção de ser empreendedor e em seguida detectar uma oportunidade. Em pesquisa realizada por Gartner e Carter (*apud* ENGLE *et al*, 2010), 44% dos empresários teve primeiro o desejo de iniciar um negócio, 34% teve primeiramente a ideia do negócio ou oportunidade e 21,5% sentiu que ambos vieram ao mesmo tempo. Em ambos os

casos, segundo Engle *et al* (2010), há uma intenção consciente por parte do indivíduo para se tornar um empreendedor.

De acordo com Engle *et al* (2010), os valores esperados resultantes de um dado conjunto de comportamentos de um indivíduo formam a base do primeiro modelo antecedente da intenção da atitude em relação ao comportamento.

Em pesquisa realizada por Mello *et al* (2006), com sete empreendedores, a maior parte dos entrevistados associou o processo de reconhecimento de oportunidade aos seus interesses profissionais. Outro aspecto sinalizado pelos autores é o fato de estarem atentos aos nichos de mercados não atendidos e de necessitarem levantar informações sobre o mesmo, além de buscarem conhecimentos relacionados aos esforços de *marketing*.

De acordo com Knudson *et al* (2004), a intenção de iniciar e manter o comportamento empreendedor sofre a influência de vários fatores, entre eles: as características individuais, o ambiente, o ambiente de negócios, metas pessoais, bem como a ideia de um negócio viável. A percepção e orientação para metas estão relacionadas à motivação, segundo os autores.

Segundo Bernardi (2003), as razões que levam as pessoas a se motivarem na abertura de novos negócios divergem em vários aspectos, por exemplo: necessidade de realização, implementação de ideias, desejo de independência, fuga da rotina profissional, maior responsabilidade e riscos, prova de capacidade, maior ganho, *status* e controle sobre a qualidade de vida.

Muitos empreendedores nascem fora de um contexto empreendedor, como por exemplo, um trabalho a perder, a ameaça de falência, uma significativa frustração, situações adversas no trabalho ou perceber uma lacuna no mercado, entre outras. Segundo Knudson *et al* (2004), as pessoas também não precisam ficar presas a um único tipo de negócio, pois disposições pessoais, eventos da vida, mudanças na tecnologia, eventos que afetam o mercado, educação, permitem que as pessoas e as empresas sejam flexíveis o suficiente para mudar de um tipo de negócio para outro.

Em pesquisa realizada por Machado *et al* (2003), com 90 empreendedoras, em três países, dentre eles o Brasil, a principal razão que as levaram a abrir um negócio foi à realização pessoal (30%), seguido de percepção de oportunidade de mercado (26,66%). Os motivos envolvendo problemas no trabalho anterior, falta de

perspectiva na carreira e perda de emprego obteve 21,11%. Razões ligadas a questões familiares, a perda do marido, querer encontrar uma ocupação para a família, querer comprar a empresa do pai ou a empresa em que trabalhava, a abertura de filial dos negócios da família e incentivo por parte dos familiares obtiveram 17,78% dos casos. As autoras sugerem que para as empresas criadas mais recentemente, a falta de emprego ou de perspectiva na carreira podem ter uma significação maior.

De acordo com os estudos de Guedes (2009), os fatores motivadores para abrir um negócio próprio foram: vontade de trabalhar por conta própria, desejo de independência, desejo de crescimento, vontade de superar desafios, oportunidade de trabalho, insatisfação com o emprego anterior.

A pesquisa realizada por Barros *et al* (2005), na trajetória de vida de três empreendedores, constatou que no primeiro caso a oportunidade e a necessidade foram determinantes para a abertura do negócio, visto que a empreendedora não tinha nenhuma perspectiva de trabalho na época em que abriu a empresa. Acredita-se que o sucesso do negócio se deva à sua criatividade e ao conhecimento sobre o produto e o mercado. No segundo caso, o negócio iniciou com uma dona de casa que buscava complementar a renda da família e ocupar mais o seu tempo. Posteriormente, o negócio passou a ser dirigido pelo filho que impulsionou o crescimento e a consolidação dos negócios no mercado. No terceiro caso, a família influenciou na origem do negócio, o qual surgiu a partir da oportunidade percebida no mercado, conhecimento do negócio e experiência prévia.

Em pesquisa realizada por Jonathan e Silva (2007), com 49 empreendedoras cariocas de diversos setores da economia, constataram que a trajetória delas foi marcada pela busca da autorrealização e que no exercício do empreendedorismo sentiam satisfação, se dedicavam com afinco e estavam profundamente comprometidas com seu negócio.

De acordo com Bernardi (2003), algumas circunstâncias podem levar o indivíduo a querer empreender, tais como:

- a) O indivíduo que desde cedo, por motivos próprios ou por influência da família demonstra traços de personalidade comuns do empreendedor nato.

- b) O herdeiro que pode ou não possuir características de empreendedor, porém pode ter afinidade com os negócios da família e assim dá continuidade ao empreendimento em que está em contato desde cedo.
- c) O funcionário da empresa que sente ao longo da carreira um desequilíbrio e falta de reconhecimento entre suas contribuições e recompensas, sente-se frustrado em sua realização e em algum momento da sua carreira decide abrir um negócio.
- d) Excelentes profissionais com características de empreendedor dispõem de conhecimento, de *know-how* sobre algum tipo de serviço/produto e por isso decide abrir um negócio próprio.
- e) Vendedores entusiasmados pelo dinamismo de suas funções cotidianas e pelo conhecimento que tem sobre o mercado e experiência profissional no ramo, decidem iniciar um negócio próprio.
- f) Profissional desempregado. Modalidade de empreendimento arriscado, se a pessoa inicia um negócio com a perspectiva de encontrar outra possibilidade de emprego no decorrer do processo.
- g) Desenvolvimento paralelo por parte do funcionário que com a ajuda da família e de amigos desenvolve um negócio ou se associa a outro ramo de atividade com um sócio capitalista.
- h) Profissional aposentado, com experiência adquirida que decide iniciar um negócio próprio.

Para Mello *et al* (2006), o empreendedor pode ter outras motivações, como a manutenção de crenças e valores pessoais. Os autores alegam que os valores pessoais e os objetivos relacionam-se ao esforço de um empreendimento ocorrido no passado, às aspirações de superação no setor de atividade, a um senso de autorreciclagem que propicia capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades encontradas.

De acordo com Engle *et al* (2010), quanto mais forte for a crença que o indivíduo tem a respeito da conveniência pessoal e social, das suas competências e habilidades para fazer o que for necessário para ser um empreendedor bem sucedido, maior a possibilidade dele se comportar como tal. Compreender as

intenções em relação a qualquer comportamento é essencial para o entendimento dos antecedentes e consequências desse comportamento.

A família também é um dos fatores que influencia no processo de empreender. Dos seis empreendedores pesquisados por Crescam *et al* (2009), 50% tiveram influência da família na decisão de abrir o negócio e os demais participantes contaram com o apoio da família e de amigos. De acordo com Fillion (1999), quando existe na família ou no meio um modelo empreendedor há maior probabilidade do indivíduo também vir a ser. Nos casos pesquisados por Guedes (2009), a família também foi um ponto de apoio para que o empreendedor construísse sua carreira, pois 50% dos entrevistados afirmaram que pelo menos um dos seus pais era empreendedor. O casamento e a relação com o cônjuge também foram apontados pelos entrevistados como fatores de influência em suas carreiras, pois todos se casaram e quase 70% dos entrevistados continuavam casados.

Outro aspecto a ser considerado é a família empreendedora. Para Berent-Braun e Uhlaner (2010), a família empreendedora é formada de proprietários de negócios que partilham as responsabilidades para um resultado comum, que é o de preservar a riqueza alcançada. Nos negócios das famílias empreendedoras que atuam como equipes, os membros têm menos autonomia, porém têm maior unidade de propósito para a criação e crescimento da riqueza. Por outro lado, se não tiver o objetivo de equipe, pode gerar conflitos, pois os membros tendem a ser mais propensos a colocar seus interesses pessoais acima do grupo (BERENT-BRAUN; UHLANER, 2010).

A pesquisa de Tillmann e Grzybovski (2005), em empresas familiares, o objetivo da criação das mesmas era manter a família e garantir o estudo dos filhos. O empreendedor envolvia toda a família no trabalho, exigia dedicação e ao mesmo tempo estimulava o espírito de união, confiança e a vontade de crescer, além de ser o responsável pela transformação do pequeno empreendimento em grandes estabelecimentos, formulando estratégias para manter a empresa viva através dos seus sucessores.

A inclusão dos filhos nos negócios da família pelos gestores foi justificada como a forma de fazê-los aprender a gostar da empresa e para manter os negócios da família, segundo Tillmann e Grzybovski (2005). Ao mesmo tempo em que os negócios gerenciados por famílias empreendedoras apresentam certas vantagens, o

processo emocional que envolve os seus membros pode criar obstáculos na implantação bem sucedida das estratégias. Também a falta de percepção quanto à profissionalização dos sucessores aliada às peculiaridades de empresas familiares, contribuem de modo significativo para o desaparecimento delas, pois a sua sobrevivência está atrelada ao processo de preparação do seu sucessor.

A pesquisa de Berent-Braun e Uhlaner (2010), baseada em um conjunto de 64 empresas familiares, de 18 países, buscou testar a relação entre as práticas da empresa empreendedora e o desempenho financeiro dos negócios e de bens da família. O resultado da pesquisa indica que os membros da família que trabalham em conjunto em prol de um objetivo comum são suscetíveis de alcançar melhor desempenho financeiro e também nos negócios.

Schumpeter (1982) aborda sobre a impossibilidade dos empreendedores transmitirem geneticamente aos seus herdeiros as qualidades que os conduziram ao êxito. Refere-se ao fato de que os herdeiros, geralmente, estão tão distantes da realidade do dia-a-dia que não conseguem aumentar ou mesmo manter a fortuna herdada.

2.4.2 Fatores motivadores que antecedem a decisão de produtos, serviços e mercados

Em pesquisa realizada com os 100 fundadores das “500” empresas privadas de maior crescimento nos Estados Unidos (BHIDE, 2002b), as razões que levam os empreendedores a escolher seu produto, serviço ou mercado podem ser exemplificadas da seguinte forma:

- a) Descobertas através de pesquisa sistemática em busca de oportunidades: 4%
- b) Descobertas devido a revolução dos PCs: 5%;
- c) Descobertas por acaso: 20%;
 - Transformou um trabalho casual ou temporário em uma empresa: 7%;
 - Desejou a ideia como um cliente individual: 6%;
 - Leu por acaso: 4%;
 - Desenvolveu a ideia de uma pessoa da família: 2%;
 - Pensou no assunto durante a lua de mel na Itália: 1%;
- d) Copiou ou modificou uma ideia obtida através de um emprego anterior: 71%;

A criatividade do empreendedor pode envolver um produto ou um processo inovador que mude a ordem já existente. O empreendedor também pode ter um *insight* especial sobre o curso ou consequência de uma mudança externa e reconhecer uma oportunidade (Bhide, 2002b). Outros, porém, dão continuidade aos negócios da família.

Na pesquisa realizada por Machado *et al* (2003), um percentual significativo teve o pai como modelo empreendedor com 45,6% e a mãe com 24,4%. Na relação entre a atividade desenvolvida pelos pais e pelas empresas criadas pelas empreendedoras, não foi vista nenhuma relação. Porém, quando se trata de modelos maternos de empreendedoras, parece haver alguma relação, segundo as autoras. Outro fator observado foi em relação à atividade exercida anteriormente, bem como o tempo de atuação. Dentre os casos analisados, 87,17% trabalhavam em outros empregos. O que determinou a escolha do ramo do setor de atividades foi a oportunidade de mercado aliada à experiência anterior em 30% dos casos.

Quanto à experiência anterior, verificou-se que apenas 4,4% não tinham experiência prévia. Machado *et al* (2003) concluíram que a maioria das empreendedoras teve pais e mães empreendedores, sendo a experiência anterior o fator antecedente mais relacionado com o ramo de atividade escolhido. Em relação ao grau de instrução nessa pesquisa, 63,28% das entrevistadas eram graduadas ou pós-graduadas, ou seja, também tinham uma formação que de alguma forma pode ter contribuído para seu conhecimento e experiência.

Na pesquisa realizada por Crespan *et al* (2009) com os seis empreendedores, a experiência anterior ou a formação acadêmica, aliados ao aproveitamento de oportunidade no mercado, desencadearam a motivação para atuação na área do negócio. Um dos entrevistados referiu que o negócio foi fundado primeiro para depois definir o ramo de atuação. Dos seis entrevistados, quatro iniciaram o negócio em parceria com outros sócios e todos, com exceção de um, eram graduados e buscavam algum curso de pós-graduação.

Sobre o histórico profissional com os 16 entrevistados na pesquisa de Guedes (2009), três aspectos tiveram destaque, dentre eles: o início profissional na infância/adolescência, o trabalho anterior em empresas com atividades similares e a experiência prévia no mesmo ramo do negócio. Outro dado relevante no estudo é

que quase 60% dos entrevistados já tinham tido outro negócio antes, que por alguma razão não deram continuidade.

Segundo Bhide (2002b) as evidências sugerem que os novos empreendimentos são normalmente iniciados para resolver problemas com os quais os empreendedores tiveram que lidar pessoalmente, seja como empregado ou como cliente.

Baseado na pesquisa teórico-empírica apresentada neste estudo pelos diversos autores observa-se que o comportamento empreendedor sofre a influência de alguns fatores: as características individuais, as experiências pessoais em diferentes esferas e as circunstâncias ambientais determinantes. Baseado nestes fatores foi elaborado um quadro-resumo, o qual é apresentado a seguir.

Quadro 3. Características individuais, experiências pessoais e indicadores ambientais, que influenciam no comportamento empreendedor.

Características individuais	Assume riscos; criatividade; iniciativa; paixão pelo que faz; inovação; aceita a possibilidade de fracassar; vontade/motivação; busca mudança; crença no que faz; motivação; percepção; dedicação; comprometimento; liderança; busca por desafios; busca por realização profissional, desejo de independência, autonomia, coragem, ousadia etc.
Experiências pessoais	Experiência prévia no ramo; modificação de uma ideia obtida num emprego anterior; conhecimento prévio/formação acadêmica; habilidades gerenciais e operacionais desenvolvidas em empregos anteriores; aprendizado com empreendimentos anteriores; sociedade com pessoas mais experientes; experiência adquirida com os negócios da família, descoberta por acaso etc.
Indicadores ambientais	Necessidade financeira; desemprego; insatisfação com o trabalho anterior; falta de perspectiva na carreira; fuga da rotina; ameaça de falência; reconhecimento de oportunidade no mercado de acordo com os interesses pessoais e profissionais; atenção aos nichos de mercado não atendidos; influência familiar; herança; aposentadoria etc.

Fonte: desenvolvido pela autora baseado na fundamentação teórico-empírica.

A compreensão do comportamento empreendedor, a identificação dos fatores motivadores na decisão de abrir um negócio e na escolha de produtos e serviços; os mercados em que atuará; o modo como pretende competir no mercado e atingir o diferencial competitivo, entre outros, relacionados ao conteúdo estratégico, embasam o processo de empreender.

Com relação aos fatores motivadores na decisão de abrir um negócio, pode-se destacar: busca de realização pessoal, autonomia, desejo de independência, dificuldades com o trabalho anterior, necessidade financeira, desemprego, entre outros. Quanto aos fatores motivadores na decisão de produtos ou serviços pode-se destacar: experiência anterior no ramo escolhido, conhecimento prévio, busca sistemática de oportunidades no mercado, influência familiar, entre outros.

De acordo com Machado *et al* (2003), Bhide (2002b), Guedes (2009), Crespam *et al* (2009), os mercados, produtos ou serviços são escolhidos na maioria dos casos em função da experiência e do conhecimento prévios no ramo escolhido aliados à oportunidade de mercado.

No próximo capítulo é apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa visando a atingir os objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento desse estudo, a qual se apresenta na seguinte sequência: especificação do problema; perguntas de pesquisa; categorias de análise; definição das categorias analíticas e operacionais; delimitação e *design* da pesquisa; delineamento da pesquisa; população e amostra; procedimento para coleta de dados; tratamento e análise de dados e limitações da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo teve como objetivo analisar e compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico das empresas situadas na cidade de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná. Com base no problema de pesquisa e nos objetivos foram elaboradas as seguintes perguntas.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- a) Quais as principais características dos empreendedores de Foz do Iguaçu?
- b) Quais as principais características do conteúdo estratégico de seus empreendimentos?
- c) Quais os fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de produtos, serviços e mercados iniciais de seus negócios?
- d) Quais os fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados de seus negócios?
- e) Quais as prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico?

3.1.2 Categorias de Análise

Kerlinger (1996, p. 46) comenta que existem dois tipos de definições: a constitutiva e a operacional. Uma definição constitutiva define palavras com outras: “peso” é a “qualidade de um objeto pesado”; “ansiedade” é “apreensão ou um vago medo”. As definições constitutivas são baseadas em dicionários. Entretanto, o autor destaca que tais definições são insuficientes para propósitos científicos. Logo, os pesquisadores precisam definir as variáveis que usam nas hipóteses de maneira tal que possam ser testadas. Ao fazer isso, os pesquisadores usam o que é conhecido como definição operacional. Ou seja, atribuir significado a um construto ou variável especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

3.1.3 Definição das Categorias Analíticas e Operacionais (DC e DO)

A determinação das categorias analíticas define como o pesquisador estabelece ou operacionaliza um conceito ou construto. A seguir são apresentadas as definições constitutivas (DC) e na sequência as definições operacionais (DO).

Conteúdo estratégico

DC: conteúdo estratégico refere-se com “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre seus concorrentes” (ANSOFF, 1991, p. 96).

DO: relacionada com a decisão do empreendedor quanto aos produtos ou aos serviços a serem comercializados e sua decisão quanto ao mercado em que pretende atuar. Além disso, verificar se houve mudança no conteúdo estratégico e as razões que o levaram a isso. O conteúdo estratégico dos empreendimentos foi analisado inicialmente através das entrevistas na pesquisa-piloto e principalmente através de questionários, que envolveu um número mais significativo de empreendedores.

Fatores motivadores

DC: segundo o Houaiss (2002), fator refere-se a qualquer elemento que concorre para um resultado. Motivação, derivada do latim *motivus* significa mover, refere-se a tudo aquilo que pode fazer mover, que causa ou determina alguma coisa ou a razão de uma ação (GONDIM; SILVA, 2004).

DO: fatores motivadores referem-se à influência dos processos intrínsecos do empreendedor que o motivam a querer abrir um negócio. Eles podem estar relacionados à realização pessoal, falta de emprego, dificuldades financeiras, entre outros. Também diz respeito aos fatores extrínsecos que influenciam em sua escolha quanto ao tipo de produtos ou serviços, bem como o mercado em que pretende atuar. Estes fatores podem estar relacionados a influências familiares, conhecimento prévio do negócio, experiência em áreas similares, percepção de oportunidade no mercado, entre outros. Os fatores motivadores foram analisados inicialmente durante as entrevistas na pesquisa-piloto e, posteriormente, por meio dos questionários, principalmente.

Características empreendedoras

DC: refere-se às características do empreendedor, que segundo Dornelas (2010) algumas são comuns em qualquer definição de empreendedorismo, por exemplo: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utiliza os recursos disponíveis de maneira criativa transformando os ambientes onde vive; assume riscos, aceita a possibilidade de fracassar em seu empreendimento, entre outros.

DO: refere-se às características pessoais dos empreendedores de Foz do Iguaçu que fizeram parte dessa pesquisa. Através de observação durante a entrevista individual com os empreendedores na pesquisa-piloto e com a aplicação dos questionários foi possível obter uma perspectiva das características que levam a condição de empreendedor.

Produto

DC: produto é algo concreto capaz de atender as necessidades e desejos dos consumidores, que são trocados entre pessoas e empresas, possuindo atributos próprios e buscando a satisfação de quem o adquire (URDAN; URDAN, 2006).

DO: refere-se a algo concreto, tangível, selecionado pelo empreendedor, que busca atender as necessidades de um público específico. Na seleção do produto, o conhecimento e a experiência prévia são desejáveis, pois podem contribuir para o sucesso do novo empreendimento.

Serviço

DC: um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva e refere-se a uma série de atividades ou processos, os quais são produzidos e consumidos simultaneamente (GRÖNROOS, 2003).

DO: refere-se a um produto abstrato, intangível, selecionado pelo empreendedor, buscando atender as necessidades de um público específico na abertura de um novo negócio.

Mercado

DC: mercado refere-se a um grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Através de um processo de troca, esses compradores podem satisfazer uma necessidade ou um desejo específico (KOTLER, 2000).

DO: refere-se ao mercado de atuação selecionado pelo empreendedor, buscando atender clientes com potencial de compra e que tenham interesse no que o empreendedor pretende oferecer. Este mercado poderá ser segmentado em grupos de consumidores homogêneos a serem atendidos pelo tipo de serviço ou produto oferecido, de modo a atender às suas necessidades. Uma vez posicionado quanto ao mercado, o empreendedor comunica ao seu público-alvo em relação às suas atividades.

Motivação por oportunidade

DC: oportunidade decorre da criação de um negócio quando os empreendedores são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial (GEM, 2009).

DO: a percepção de uma oportunidade no mercado é vista como mais uma entre várias opções de trabalho e assim, o empreendedor decide por iniciar um negócio próprio. Neste tipo de motivação, que consiste em detectar uma lacuna no mercado, as pessoas são livres para escolher a melhor opção e para buscar aliar seu potencial de empreendedor com as percepções de oportunidade de negócio.

Motivação por necessidade

DC: necessidade decorre da criação de um negócio quando os empreendedores são motivados pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda quando essa é a melhor opção disponível (GEM, 2009).

DO: a motivação por necessidade refere-se à busca de um negócio por necessidade, o qual pode ocorrer quando o profissional está sem perspectiva de trabalho, desempregado, com opções insatisfatórias ou inexistentes, por necessitar contribuir com a renda familiar ou por falta de opção. Assim, decide abrir seu próprio negócio como último recurso de trabalho.

Realização pessoal

DC: realização é ato ou efeito de realizar-se; é tornar real ou efetivo; é colocar em ação ou em prática alguma coisa, no caso, pessoal (HOUAISS, 2002).

DO: refere-se a colocar em prática algo que tenha sentido, que motive o empreendedor a criar ou a continuar investindo num determinado negócio, visando não só obter retornos financeiros como também emocionais. A realização pessoal está relacionada com a empresa que a pessoa escolhe para desenvolver suas atividades profissionais. Neste processo, a maneira de pensar e de agir do empreendedor influencia no modo como ele conceitua realização pessoal, que parece ter estreita relação com seu conceito de sucesso.

Desejo de independência

DC: desejo significa ação de desejar; anseio, aspiração veemente. Desejo de ser bem conceituado, de obter distinção para si mesmo e de realizações; de gozar de prestígio. É o desejo de contato e estímulos novos, diferentes e excitantes; desejo de apreciação íntima por parte dos outros. Independência é o estado, condição, caráter do que ou de quem goza de autonomia, de liberdade com relação a alguém ou algo (HOUAISS, 2002).

DO: refere-se ao desejo que a pessoa tem de ter liberdade, ser independente de outros para sua manutenção ou crescimento pessoal e profissional. A pessoa busca por autonomia, ter a possibilidade de ter mais flexibilidade em suas atividades, melhores perspectivas financeiras ao longo do tempo e assim, explorar todo seu potencial criativo em um novo empreendimento.

Conhecimento prévio

DC: excelentes profissionais com características de empreendedores que dispõem de conhecimento anterior, de *know-how* sobre algum tipo de serviço/produto e por isso decidem abrir um negócio próprio (BERNARDI, 2003).

DO: consiste na competência desenvolvida ao longo do tempo em função do conhecimento acumulado em atividades profissionais, adquiridas em outros negócios ou em outras empresas, como também por meio da formação acadêmica do empreendedor.

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

As pesquisas fornecem elementos para discussão, reduzem a área de incertezas, desconhecimento, estabelecem inferências possíveis e prováveis entre as variáveis. O campo de pesquisa em relação às práticas empreendedoras que influenciam nas decisões de produtos, serviços e mercados dos empreendedores requer maiores estudos, pois há pouca literatura sobre o tema.

O presente estudo foi constituído de pesquisa descritiva aplicada em duas etapas. Inicialmente foi feito uma pesquisa-piloto através de entrevista com seis

empreendedores e na sequência, foi construído um questionário, o qual se constituiu em investigação quantitativa.

Essa pesquisa foi realizada com empreendedores da cidade de Foz do Iguaçu, com o objetivo de analisar e compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam nas decisões de conteúdo estratégico na abertura de novos negócios.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com os objetivos propostos neste estudo, a pesquisa utilizada foi do tipo descritiva, com abordagem quantitativa.

Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva requer do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que nortearão a coleta e interpretação de dados, pois o propósito é conferir cientificidade à pesquisa.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Segundo o autor, neste tipo de pesquisa salienta-se o estudo das características de um determinado grupo.

Neste estudo foi empregada a técnica de pesquisa quantitativa que segundo Creswell (2007), emprega estratégia experimental de investigação tais como experimentos, levantamentos e coleta de dados, bem como instrumentos para gerar dados estatísticos e medidas de atitudes pré e pós-teste. A estratégia de pesquisa empregada foi do tipo levantamento com aplicação de instrumentos para gerar dados estatísticos. Os dados foram coletados através de questionário para mensurar os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciam no conteúdo estratégico e, posteriormente, foram analisados com o uso de procedimentos estatísticos. Na pesquisa quantitativa, o problema é mais desenvolvido ao procurar entender quais fatores ou variáveis influenciam o resultado pretendido.

A estratégia de pesquisa do tipo levantamento permite a coleta de dados para a pesquisa social em uma população extensa. Geralmente o tamanho da amostra é grande o suficiente para permitir extensiva análise estatística. Os pontos fortes deste

tipo de pesquisa é que ela é útil na descrição de características de uma grande população, são baratas e flexíveis. Além disso, cada questão pode ser desmembrada em vários tópicos, ampliando as possibilidades de análise, permitindo ao pesquisador desenvolver definições operacionais sobre um determinado conceito a partir de observações *in loco*, e não de modo preconcebido (BABBIE, 2006). Segundo Creswell (2007), a estratégia de pesquisa do tipo levantamento, oferece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões ao se estudar uma amostra de uma população. Esta estratégia foi escolhida por permitir identificar as tendências motivacionais dos empreendedores na abertura de seus negócios, bem como suas decisões quanto ao conteúdo estratégico.

A presente pesquisa adotou uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal, relacionado ao recorte da realidade investigada em um dado tempo e analisada a realidade diante desse contexto (BABBIE, 2006). Transversal porque os dados foram coletados apenas uma vez em curto período de tempo e aproximação longitudinal porque alguns dados foram relativos a situações do passado, referentes ao início do negócio, considerados relevantes para o entendimento do contexto da pesquisa e também da situação atual do negócio.

A unidade de análise foram os empreendedores de empresas estabelecidas formalmente na cidade de Foz do Iguaçu, cadastradas na ACIFI, empresas do PTI - Empreendedorismo e outras empresas que não estavam cadastradas nos estabelecimentos citados.

Com base no delineamento da pesquisa, foi elaborado um quadro-resumo com as categorias de pesquisa, opções e autores pesquisados, o qual é apresentado a seguir.

Quadro 4. Delineamento da pesquisa utilizada.

Categorias	Opções	Autores
Tipo de Pesquisa	Descritiva	Gil (2002); Triviños (1987)
Natureza da Pesquisa	Quantitativa	Creswell (2007)
Estratégia de Pesquisa	Levantamento	Babbie (2006); Creswell (2007)
Delineamento temporal	Corte transversal com aproximação longitudinal	Babbie (2006).

3.2.2 População e amostra

A cidade de Foz do Iguaçu foi escolhida por ser um dos mais importantes destinos turísticos do País, localizada no extremo oeste do Paraná, na divisa entre Brasil, Paraguai e Argentina. Considerada um pólo importante para o Mercosul, conta com sete instituições de ensino superior, além da UAB (Universidade Aberta do Brasil), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná e o PTI - Empreendedorismo que atua como suporte principal de 24 empresas, às quais oferece infraestrutura e serviços de acompanhamento e consultoria, direcionando o crescimento desses negócios.

De acordo com Acevedo e Nohara (2004), a composição da amostra refere-se aos elementos escolhidos para compor o seu dimensionamento. Para Roesch (1999), o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que representa as principais áreas de interesse da pesquisa. Considera a amostra probabilística sendo a que oferece a mesma chance estatística de cada membro da população ser incluído. Com o método aleatório, a amostra representativa da população garantirá a capacidade de generalização para toda a população (CRESWELL, 2007). A forma não aleatória de seleção, segundo Markoni e Lacatos (2003), não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico porque diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos na amostra.

Para a seleção da população que participou da pesquisa-piloto, foi utilizada uma amostra não-probabilística e não aleatória, pois os empreendedores foram selecionados em função da conveniência e disponibilidade. A amostra constou de seis empreendedores, quatro homens e duas mulheres; três são naturais do Paraná e três de outros estados; 5 empreendedores têm formação acadêmica e pós-graduação em diferentes áreas; as empresas variam de pequeno a grande porte e os empreendimentos estão estabelecidos no mercado há 42 meses ou mais de acordo com o GEM (2009), na cidade de Foz do Iguaçu. Os empreendedores eram dos seguintes ramos: Alimentação, Educação, Materiais de Construção, *Fitness*, Consultoria em Treinamento e Serviços de comunicação.

Posteriormente, a população que participou da pesquisa foi por adesão com o objetivo de mensurar e quantificar os dados de um maior número de empreendedores.

O questionário elaborado a partir da pesquisa-piloto foi enviado por e-mail a 930 empreendedores cadastrados na ACIFI (Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu), para 24 empresas cadastradas no PTI (Parque Tecnológico de Itaipu) e para 17 empresas não cadastradas nos estabelecimentos citados, tendo obtido como retorno o total de 100 questionários respondidos pelos empreendedores. Nessa segunda etapa, o tempo do estabelecimento da empresa no mercado não foi considerado.

3.2.3 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada em duas etapas, constituída de pesquisa descritiva, quantitativa, por adesão e censitária para mensurar e quantificar os dados de um maior número de empreendedores de Foz do Iguaçu. A pesquisa-piloto realizada na primeira etapa com os seis empreendedores foi feita por meio de entrevista semi-estruturada. Segundo Roesch (1999), recomenda-se realizar um pré-teste ou pesquisa-piloto antes da aplicá-la de modo definitivo. A realização da pesquisa-piloto foi fundamental para a elaboração do questionário utilizado neste estudo. As informações fornecidas pelos empreendedores, somadas às obtidas através da fundamentação teórico-empírica serviram de base para sua elaboração. Foram feitos alguns ajustes, mas de modo geral, as ideias foram mantidas.

De acordo com Sampieri *et al* (2006), a entrevista é um processo interativo entre entrevistador e entrevistado, que tem por objetivo obter informações sobre o fenômeno estudado. Através da entrevista é possível a obtenção de informações de natureza subjetiva sobre as intenções dos empreendedores. Nesta, a principal fonte de informação é a descrição oral feita pelo entrevistado.

As entrevistas, segundo Roesch (1999), podem assegurar maior taxa de respostas, pois pode esclarecer eventuais dúvidas por parte dos entrevistados durante o processo. Para o autor a entrevista é um processo social e há vários fatores que interferem na relação entrevistador e entrevistado, como a classe social, idade, sexo. Estes fatores podem impactar de modo positivo ou negativo quanto à possibilidade de se conquistar a confiança do entrevistado para que ele responda a entrevista com seriedade. Durante as entrevistas, observou-se o comportamento dos empreendedores e os momentos de maior e menor motivação em seus relatos.

Segundo Roesch (1999), as observações são dirigidas aos indivíduos na situação de trabalho ou a processos de trabalho e um dos cuidados que se deve ter diz respeito aos tempos destinados à mensuração procurando-se evitar coletar informações em períodos não representativos. De acordo com Triviños (1987), as observações e reflexões podem ser feitas sobre as expressões verbais e não-verbais, descrevendo-as primeiro e fazendo comentários críticos num segundo momento.

O questionário, de acordo com Roesch (1999) consiste no instrumento mais utilizado para coleta de dados em pesquisa quantitativa, principalmente feita em grande escala. No questionário, a prioridade e importância de cada variável devem ser consideradas. Segundo Gil (2002), os questionários consistem basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens. Segundo o autor, as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas exaustivas para abrigar uma ampla gama de respostas possíveis. As perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa, possibilitando uma única interpretação e o número de perguntas deve ser limitado, entre outras recomendações.

O questionário anônimo utilizado na pesquisa foi elaborado com 24 questões visando a obtenção das seguintes informações: a) características pessoais; b) características do conteúdo estratégico; c) fatores motivadores na decisão de conteúdo estratégico; d) fatores motivadores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados; e) prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico.

Segundo Roesch (1999), a coleta antecede a análise, porém ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise possível de ser realizada. A coleta de dados é bastante relevante para o delineamento da pesquisa.

3.2.3.1 Facilidades e dificuldades para a coleta de dados

Este subitem destaca as facilidades e restrições relativas à coleta de dados para o desenvolvimento da pesquisa.

Na etapa da pesquisa-piloto, não houve dificuldades em contatar os

empreendedores e de realizar as entrevistas apesar de seus inúmeros compromissos. Os seis empreendedores mostraram-se muito abertos e dispostos a dar informações sobre seus negócios.

Na aplicação dos questionários, os resultados não obtiveram o mesmo êxito. O mesmo foi enviado três vezes aos associados da ACIFI e foi oferecido um livro sobre empreendedorismo para ser sorteado entre os associados como forma de incentivar os respondentes a participar da pesquisa. No PTI, os questionários foram enviados duas vezes pelo gerente às empresas da incubadora. Posteriormente foi enviado para 17 empresas que não são cadastradas na ACIFI ou no PTI, obtendo-se um total de 100 questionários respondidos.

3.2.4 Tratamento e análise dos dados

A análise desta pesquisa foi feita através da comparação entre a fundamentação teórico-empírica e os resultados obtidos na pesquisa realizada com os 100 empreendedores de Foz do Iguaçu. Posteriormente foram contempladas as principais diferenças detectadas entre ambas.

Por utilizar o método quantitativo, os dados foram submetidos à análise estatística, com o auxílio do programa SPSS *Statistics* 17,0, estatística descritiva e comparações de médias. Nas questões que foi utilizado o Teste-T, foi considerado o nível de significância $p=0,05$. Foram analisadas as frequências das 24 questões do questionário, bem como realizados os respectivos cruzamentos entre as questões visando a atender o último objetivo específico. O *package* estatístico SPSS é um sistema de análises estatísticas e manuseamento de dados, num ambiente gráfico em que a utilização mais frequente, para a maioria das análises, se resume à seleção das respectivas opções em menus e caixas de diálogo. Este programa permite realizar determinados tipos de análises mais complexas e elaboradas.

Segundo Roesch (1999), as medidas para cada respondente são codificadas e, em seguida, manipuladas de diferentes formas. O tratamento estatístico depende do tipo de dado coletado. Se os dados se encontram numa escala intervalar, expressos em números, é possível utilizar uma série de técnicas estatísticas. São incluídas a média, o desvio-padrão, a variância, a análise de variância, coeficientes de correlação e outros métodos variados.

Entre os itens de natureza metodológica, segundo Gil (2002), a análise de interpretação de dados é o que representa a maior carência de sistematização.

Para a análise dos objetivos específicos, foi elaborado um quadro-resumo com as perguntas de pesquisa, marco teórico e as perguntas do questionário on-line, o qual é apresentado a seguir.

Quadro 5. Objetivos específicos, perguntas de pesquisa, marco teórico e perguntas do questionário.

Objetivos específicos	Perguntas de pesquisa	Marco teórico	Nº das perguntas
a) Delinear as principais características dos empreendedores de Foz do Iguaçu.	Quais as principais características dos empreendedores de Foz do Iguaçu?	2.1	1,2,3,4,5,6,8 e 9
b) Delinear o conteúdo estratégico de seus empreendimentos.	Quais as características do conteúdo estratégico de seus empreendimentos?	2.2 e 2.3	7, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20 e 21
c) Identificar os fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de produtos, serviços e mercados iniciais de seus negócios.	Quais os fatores motivadores que atuam como precursores na decisão de produtos, serviços e mercados iniciais de seus negócios?	2.4	10, 14 e 15.
d) Identificar os fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados de seus negócios.	Quais os fatores motivadores que atuam como precursores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados de seus negócios?	2.3.1	23 e 24.
e) Analisar prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico.	Quais as prováveis relações entre os fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões de conteúdo estratégico?	2.3.1 e 2.4	8, 9, 13,14, 15, 19, 20, 21, 23, 24.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora considerando a representatividade da pesquisa para a região de Foz do Iguaçu, o estudo limitou-se a configuração de um horizonte amostral de apenas uma cidade e, portanto, sugere a continuação do mesmo expandindo para outras regiões do País. Outra limitação da pesquisa é o foco do estudo ter sido voltado somente para os empreendedores que tiveram êxito em seus negócios, sendo importante também considerar os empreendimentos que por alguma razão não deram continuidade à sua atividade empresarial.

Existem outros fatores que exercem grande influência nas decisões pessoais

quanto a produtos, serviços e mercados, como o ambiente cultural e as diversas etnias que convivem na região, os quais não foram explorados nesse estudo.

Podem ter ocorrido limitações referentes aos dados iniciais na pesquisa-piloto quanto ao despojamento dos entrevistados em revelar informações sigilosas e confidenciais, as quais podem ter sido imprecisas de acordo com as impressões que os empreendedores quiseram dar ao próprio negócio. Também os respondentes do questionário online podem não tê-lo respondido de acordo com sua realidade, por razões diversas. Do mesmo modo, a interpretação da pesquisadora também pode ter sofrido vieses quanto à interpretação dos dados iniciais obtidos na pesquisa-piloto, na elaboração do questionário, bem como na análise final da pesquisa.

No próximo capítulo é apresentada a análise dos dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da tabulação dos 100 questionários e da elaboração das tabelas por pergunta, os resultados foram organizados de modo a facilitar a identificação das respostas mais relevantes, com exceção das perguntas que já apresentavam uma ordem numérica nas próprias respostas. As perguntas de números 6, 15, 20 e 21, solicitavam apenas três respostas no máximo, as mais relevantes para cada caso. Portanto, os questionários que apresentaram mais do que três, tiveram estas perguntas canceladas com o objetivo de manter a integridade da pesquisa. A análise dos dados foi feita por objetivo específico baseada nas perguntas do questionário, conforme o quadro-resumo 5 (p. 59).

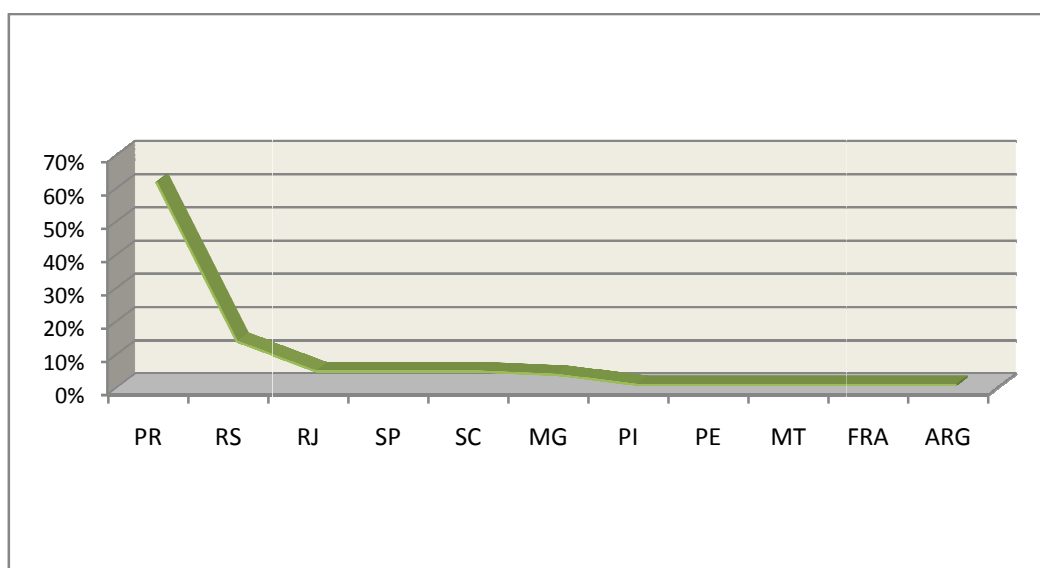
4.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES DE FOZ DO IGUAÇU

Para delinear as características dos empreendedores da cidade de Foz do Iguaçu, foram analisadas oito perguntas do questionário (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 e 9).

Observa-se que apenas 35% dos empreendedores são naturais de Foz do Iguaçu, sendo 65% provenientes de outras cidades, tais como Rio de Janeiro (RJ), Porto Alegre (RS), Curitiba (PR), São Paulo (SP), Medianeira (PR), São Miguel do Iguaçu (PR), Santa Maria (RS), Tapera, Recife (PE), entre outras, que escolheram a cidade de Foz do Iguaçu para estabelecer seus negócios. Com relação aos Estados em que os empreendedores são naturais, a maioria é do Paraná, com 62%, seguido do Rio Grande do Sul, com 14%. Os demais Estados apresentaram um percentual menos significativo comparando-se com estes dois estados.

O gráfico 1 apresenta os Estados de que os empreendedores são naturais. Por ter apenas dois representantes de outros países, um da França e outro da Argentina, estes também foram incluídos, embora não sejam estados brasileiros.

GRÁFICO 1 – Naturalidade



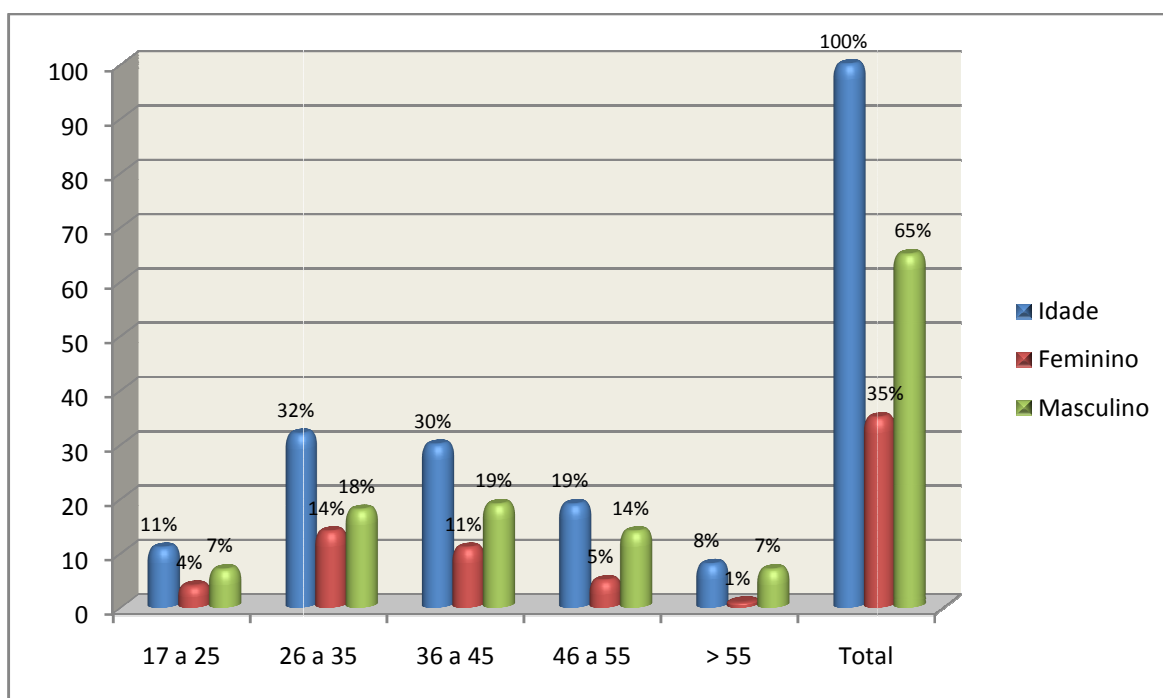
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à participação de homens e de mulheres na atividade empreendedora no Brasil, segundo o relatório GEM Brasil (2009), poucas diferenças se observam entre os sexos (mulheres = 53% e homens = 47%). Porém, nesta pesquisa, a diferença é relevante, sendo 65% do sexo masculino e 35% do sexo feminino. A atividade empreendedora pode ser influenciada por características demográficas, idade, sexo, origem ou etnia, entre outros fatores, os quais indicam a necessidade da realização de estudos mais aprofundados sobre a questão.

De acordo com o relatório GEM (2009), a faixa etária que prevalece entre os empreendedores brasileiros é a dos 25 aos 34 anos, com 31,7%. A faixa etária dos 100 empreendedores pesquisados em Foz do Iguaçu que prevaleceu foi a dos 26 aos 35 anos, com 32%, validando os resultados entre os brasileiros. Relacionando faixa etária e sexo, pode-se afirmar que nesta pesquisa não existe diferença significativa ($p = 0,305$) entre essas duas características.

O gráfico 2 apresenta a faixa etária por sexo e o total de empreendedores feminino e masculino.

GRÁFICO 2 - Faixa etária e sexo.

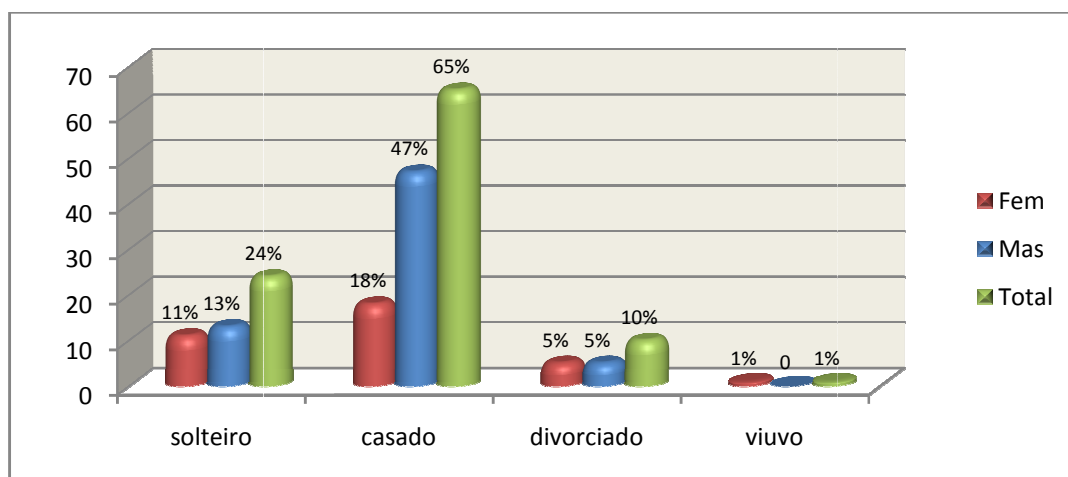


Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao estado civil, 65% são casados ou estão numa união estável. Na pesquisa de Guedes (2009), 70% eram casados e segundo o relato dos entrevistados, o casamento e a relação com o cônjuge foram fatores que exerceram grande influência em suas carreiras. Na relação entre sexo e estado civil, a diferença foi significativa ($p= 0,023$), ou seja, há mais homens casados do que mulheres, proporcionalmente.

O gráfico 3 apresenta a relação entre sexo e estado civil.

GRÁFICO 3 – Sexo e estado civil.

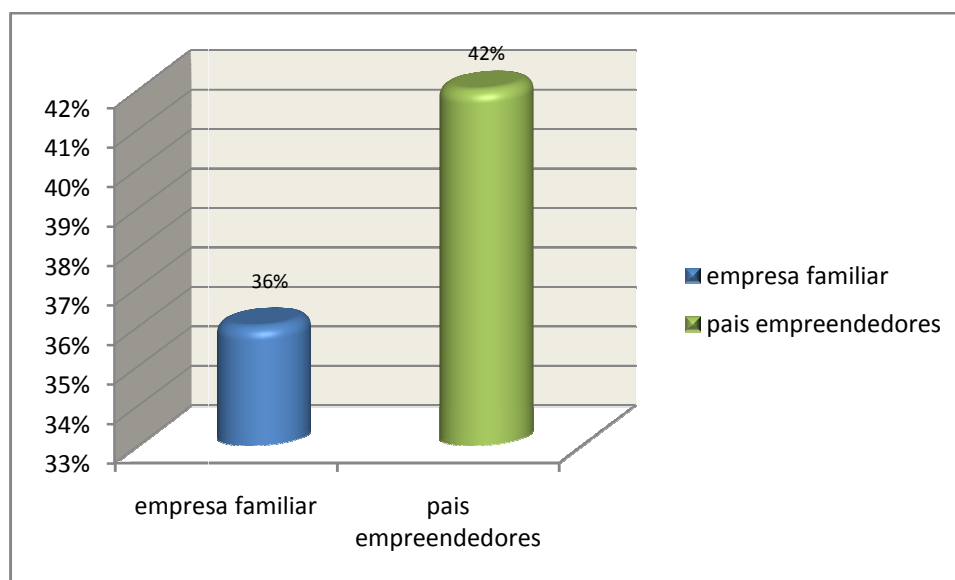


Fonte: Dados da pesquisa.

Outro fator que influencia o comportamento empreendedor é a família (BERENT-BRAUN; UHLANER, 2010; TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005). Nas pesquisas realizadas por Crespam *et al* (2009) e por Guedes (2009), 50% dos empreendedores tiveram influência da família na decisão em abrir o negócio. Nesta pesquisa, 42% dos empreendedores tiveram modelo de pais empreendedores e 36% dos negócios são de empresas familiares, no entanto a influencia familiar como fator motivador para a abertura do negócio foi insignificante com apenas 0,4%.

O gráfico 4 apresenta o total de empreendedores que têm modelo de pais empreendedores e o total das empresas que são familiares.

GRÁFICO 4 – Modelo de pais empreendedores e empresa familiar.



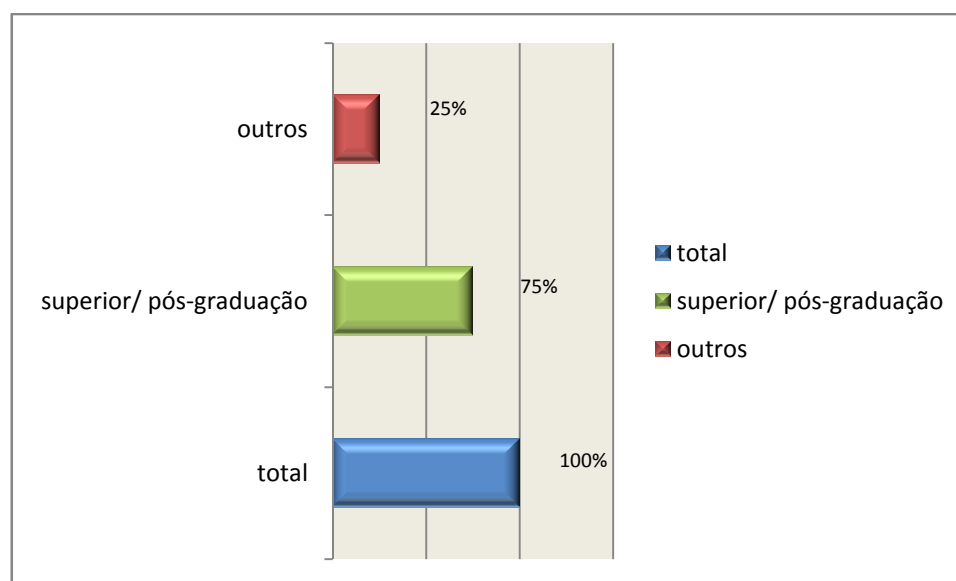
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Junção de duas perguntas, por isso não há totais.

Quanto ao grau de instrução, 75% têm formação superior ou pós-graduação. Na pesquisa realizada por Machado *et al* (2003), com 90 empreendedoras, 63,28% eram graduadas ou pós-graduadas. Também no estudo realizado por Crespam *et al* (2009), 83,33% dos entrevistados eram graduados ou buscavam uma pós-graduação, assim como a maioria dos empreendedores pesquisados em Foz do Iguaçu.

O gráfico 5 apresenta o grau de instrução dos empreendedores.

GRÁFICO 5 – Grau de Instrução.



Fonte: Dados da pesquisa.

As características pessoais que mais se destacaram entre os empreendedores foram: *vontade/motivação* e *determinação* com 12%, seguidos por *coragem* e *ousadia* com 9,2%. A característica que obteve o menor percentual foi *assumir riscos*, com 3,2%.

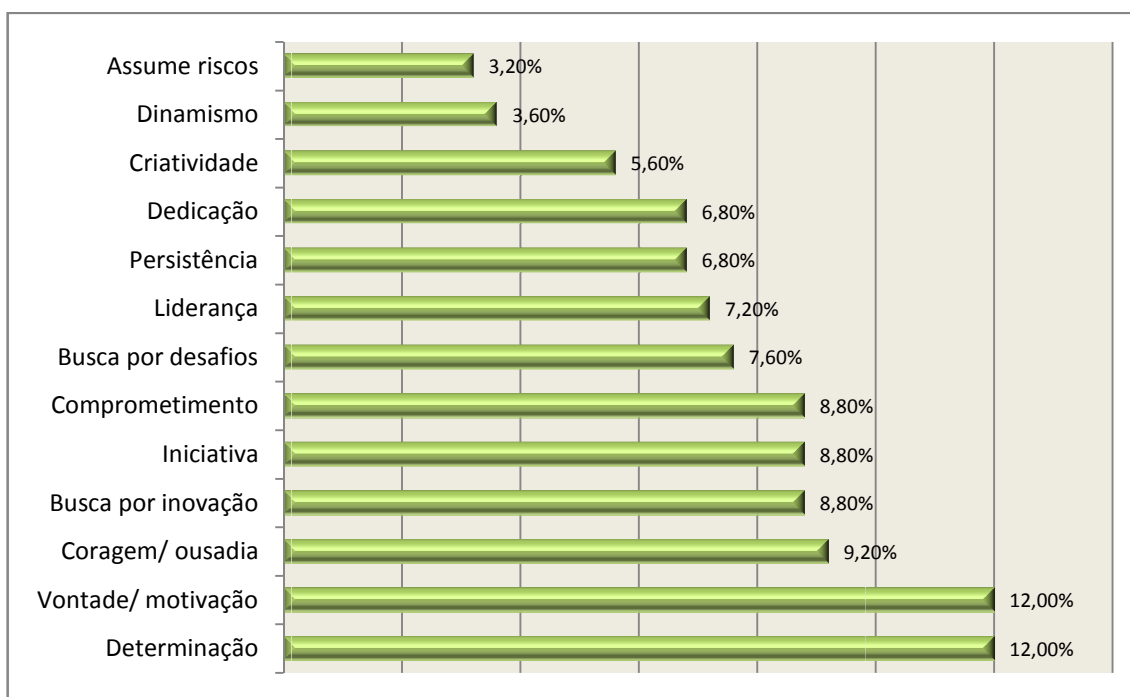
As características *vontade* e *motivação* foram citadas por Angelo (2003), Costigan *et al* (2006) e Knudson *et al* (2004), *determinação* foi citada por um dos empreendedores na pesquisa-piloto, não sendo citada por outros autores pesquisados neste estudo; *coragem* e *ousadia* foram citadas por Crespam *et al* (2009).

A característica de *assumir riscos* foi referenciada por Dornelas (2001), Costigan *et al* (2006), Crespam *et al* (2009), Gelderen (2000) e Ângelo (2003), como propulsora no processo de empreender. Na pesquisa de Takahashi *et al* (2006), as empreendedoras pesquisadas também eram menos propensas ao risco, pois eram mais conservadoras e mais orientadas para o negócio pela vocação, corroborando com esta pesquisa. Observa-se que a característica de *assumir riscos* mostra algumas divergências, indicando a necessidade de mais estudos.

Importante ressaltar que a característica *busca pela inovação* obteve 8,8% e na pesquisa realizada pelo GEM (2009), o Brasil obteve 8,2%, ratificando os resultados encontrados nesta pesquisa.

O gráfico 6 apresenta as características pessoais dos empreendedores que contribuíram para a abertura de seus negócios.

GRÁFICO 6 – Características Pessoais.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Para Gartner (1988), os traços pessoais são apenas uma das parcelas no processo empreendedor, pois a criação de empresas é bastante complexa e sofre a influência de outros fatores. Segundo Drucker (2003), pessoas de diferentes personalidades e temperamentos tiveram um bom desempenho frente aos desafios empreendedores.

4.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Para delinear as características dos empreendimentos de Foz do Iguaçu foram analisadas onze perguntas (7, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22).

O ramo de atividade para 62,8% dos empreendedores é na área de serviços, 27,4% no comércio e 9,7% na indústria, sendo que alguns empreendedores atuam em mais de um ramo de atividade. Segundo o relatório GEM (2009), o

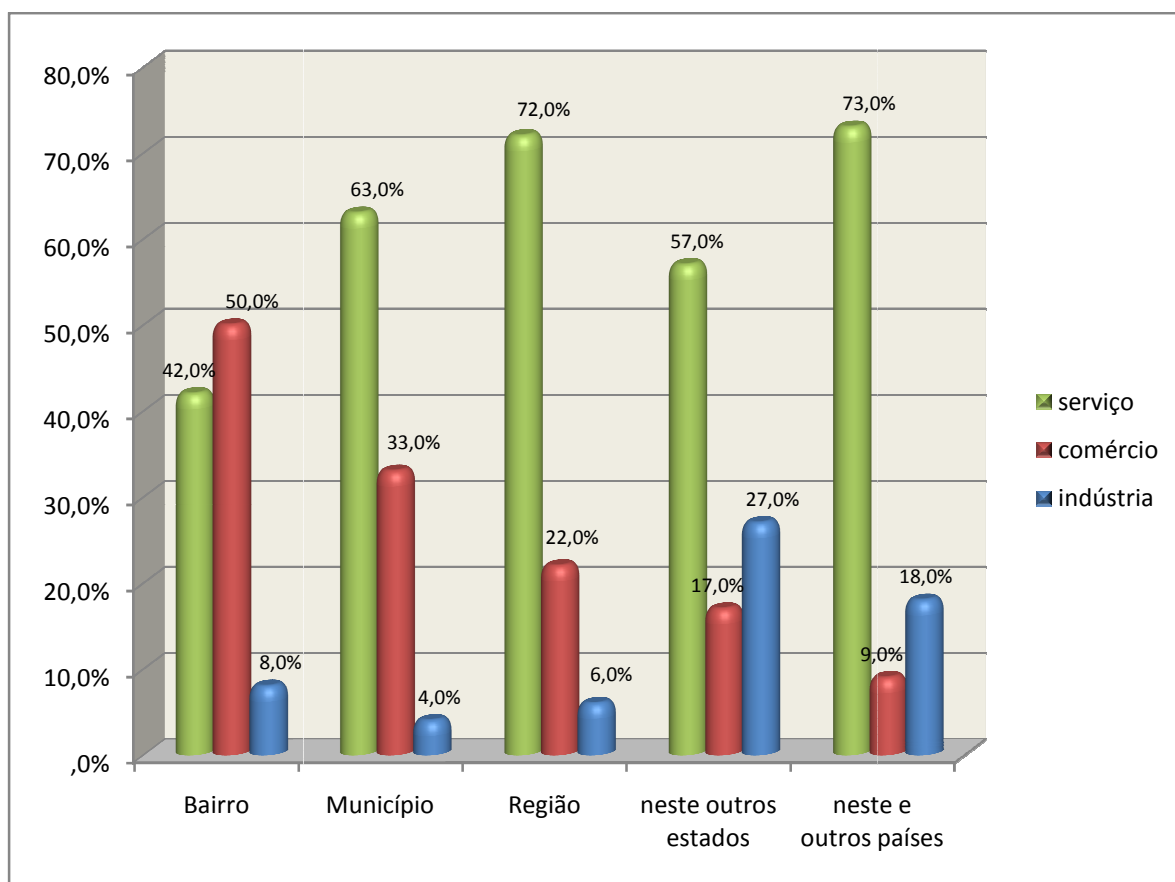
empreendedorismo no Brasil é marcado por negócios com foco em serviços, orientados para o consumidor final.

Os produtos e serviços comercializados pelos empreendedores de Foz do Iguaçu são bastante diversificados, dentre eles: consultoria, com 19,3%, assistência à saúde, com 8,8% e equipamentos e produtos/ bens móveis, com 7,9%. Observa-se que consultoria, no ramo de serviços, obteve significativa vantagem sobre os demais.

O mercado de atuação é mais relevante em Foz do Iguaçu e região, com 32%, seguido de outros estados, com 25% dos empreendimentos. Porém, fazendo uma análise dos ramos de atividades por região de atuação, observa-se que nos bairros, o comércio é mais forte, com 50%. Já no município e demais mercados, o serviço é mais atuante.

O gráfico 7 apresenta o ramo de atividade e o mercado em que atua efetivamente.

GRÁFICO 7 – Ramo de atividade e mercado de atuação.



Fonte: Dados da pesquisa.

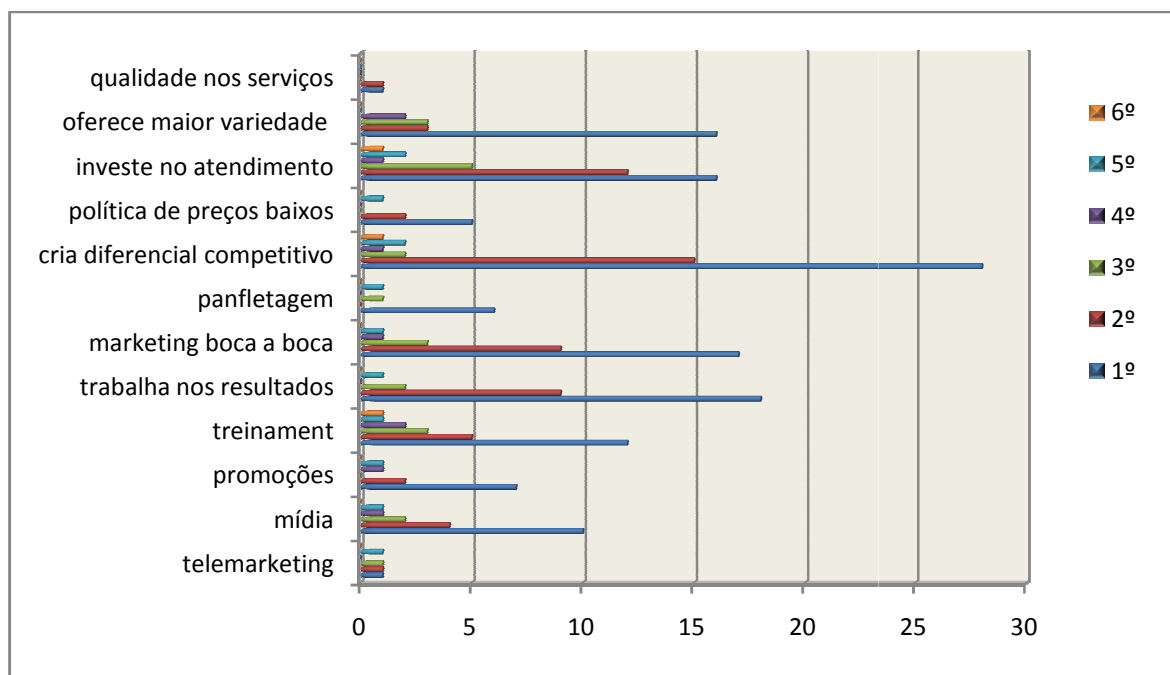
(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

De acordo com Dornelas (2001) muitos empreendedores só conseguem ser bem sucedidos no segundo ou terceiro empreendimento. Porém, nesta pesquisa, 55% estão no primeiro empreendimento e, destes, 61,81% estão no mercado há mais de cinco anos. Dos 100 empreendedores pesquisados, 62% também estão no mercado há mais de cinco anos. Segundo as estatísticas do SEBRAE (acesso em 2010), o índice de mortalidade nos primeiros cinco anos é de 70% ou mais, ou seja, a maioria dos empreendedores que participaram desta pesquisa já superou a fase crítica de mortalidade.

Quanto às estratégias que os empreendedores utilizam para competir no mercado, 19,9% procuram criar um diferencial competitivo, 15% investem no atendimento e 12,6% utilizam o *marketing* boca a boca. Dentre os empreendedores que estão no primeiro empreendimento e que investem nessas três estratégias, 57,14% buscam criar um diferencial competitivo, 54,83% utilizam o *marketing* boca a boca e 43,24% investem no atendimento. Observa-se que aqueles que estão no primeiro empreendimento são os que mais utilizam estratégias, de modo geral.

O gráfico 8 apresenta as principais estratégias utilizadas para competir no mercado e a relação com o número de empreendimentos.

GRÁFICO 8 – Estratégias utilizadas para competir no mercado e o número de empreendimentos.



Fonte: Dados da pesquisa.

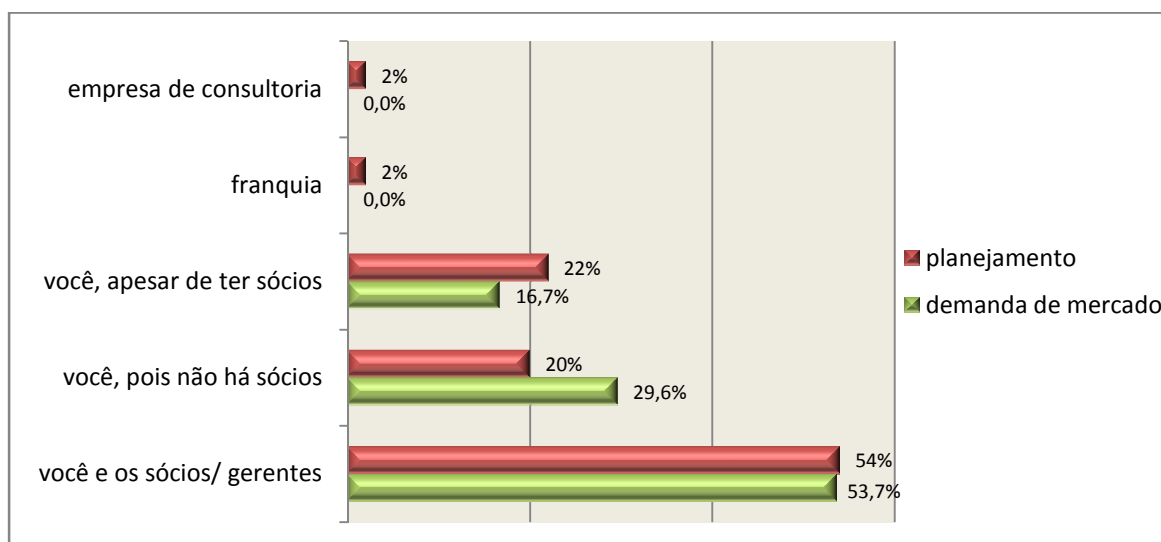
(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Quanto às bases utilizadas pelos empreendedores na tomada de decisões, 42,9% atuam de acordo com a demanda de mercado/clientes e 39,7% com base no planejamento estratégico anual. Segundo Bhide (2001), além das habilidades necessárias para lidar com os interesses dos *stakeholders*, é importante a experiência e o *know-how* no planejamento estratégico, pois este muito poderá auxiliar na redução de prováveis erros num novo negócio.

Quanto às decisões na empresa, 52% dos empreendedores decidem em conjunto com os sócios ou gerentes, 26% decidem sozinhos por não terem sócios e 19% decidem sozinhos, apesar de terem sócios. Observa-se que quem decide junto com os sócios ou gerentes utiliza tanto o planejamento como a atuação de acordo com a demanda de mercado. Já aqueles que trabalham sozinhos, por não terem sócios, a atuação é maior pela demanda de mercado e, os que trabalham sozinhos embora tendo sócios, a atuação é maior pelo planejamento estratégico. Franquia e empresa de consultoria atuam somente com base no planejamento estratégico.

O gráfico 9 apresenta as bases para a tomada de decisões e quem toma as decisões na empresa.

GRÁFICO 9 – Base para tomada de decisões e quem toma as decisões.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Quanto ao modo como os empreendedores obtêm as informações sobre o mercado, 30,6% conseguem por meio de clientes e fornecedores, 26,4% por meio

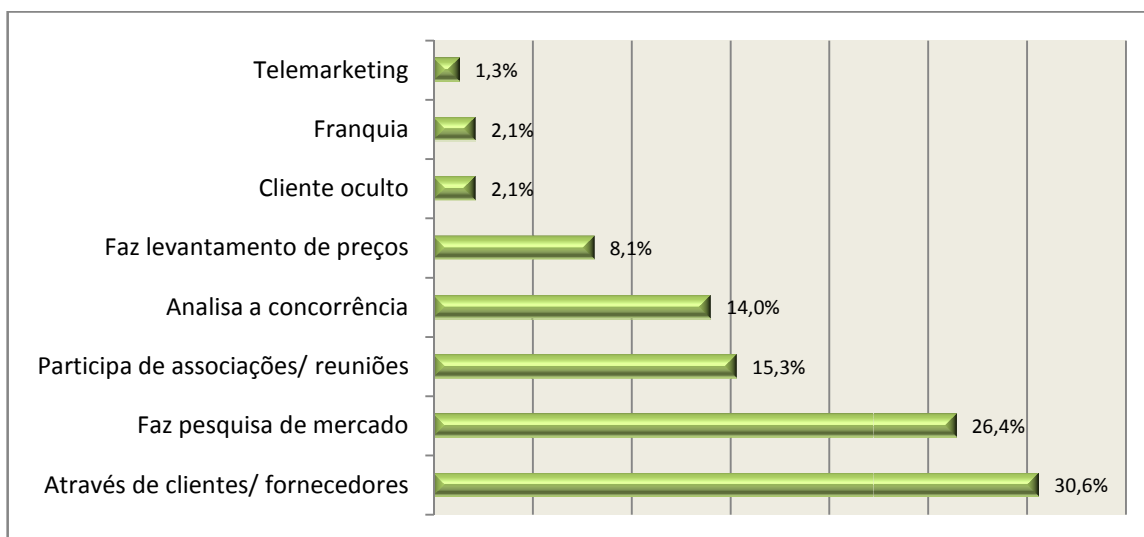
de pesquisa de mercado (internet, revistas especializadas, jornais, entre outros), e 15,3% participam de reuniões do ramo ou de associações.

Ansoff (1991) denomina de *estratégia de negócio*, a relação entre a empresa e o meio externo, em que determina quais produtos e tecnologias a empresa pretende desenvolver, onde e para quem e o como ela poderá obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Ao se obter as informações por meio de clientes e fornecedores é possível conhecer as necessidades do mercado visando à obtenção de vantagem competitiva e os empreendedores pesquisados em Foz do Iguaçu atuam principalmente de acordo com a demanda de mercado.

Segundo Hofer *et al* (2010), a formulação da estratégia deve basear-se em informações concretas, mas também nas incertezas, pois a estratégia pode favorecer a compreensão dos desafios que a organização terá que enfrentar no decorrer do seu ciclo de vida.

O gráfico 10 apresenta a forma como os empreendedores obtêm as informações sobre o mercado.

GRÁFICO 10 – Informações sobre o mercado.



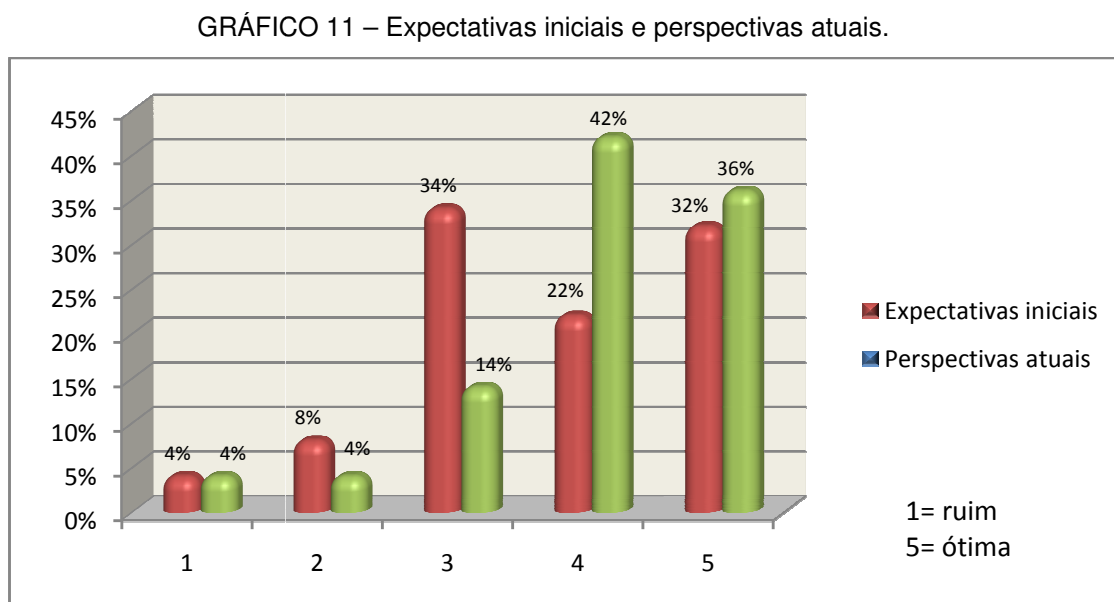
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Quanto às expectativas iniciais de seus negócios, 34% dos empreendedores tinham uma expectativa mediana e para 42% as perspectivas atuais são muito boas. Observa-se que as perspectivas atuais são melhores do que o esperado

inicialmente. Para Ansoff (1991), é necessário admitir que a capacidade do empreendedor de prever o futuro com algum grau de detalhamento é limitado.

O gráfico 11 apresenta a relação entre as expectativas iniciais e as perspectivas atuais de seus negócios.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) *Junção de duas perguntas, por isso não há totais.*

4.3 FATORES MOTIVADORES QUE ATUARAM COMO PRECURSORES NA DECISÃO DE PRODUTOS, SERVIÇOS E MERCADOS INICIAIS DE SEUS NEGÓCIOS

Para análise deste objetivo, inicialmente foram apresentados os fatores motivadores quanto à decisão de produtos, serviços e mercados por meio de duas perguntas (10 e 14) e posteriormente os fatores motivadores quanto a querer abrir um negócio foram analisados por meio de uma pergunta (15).

a) **Decisão de produtos, serviços e mercados**

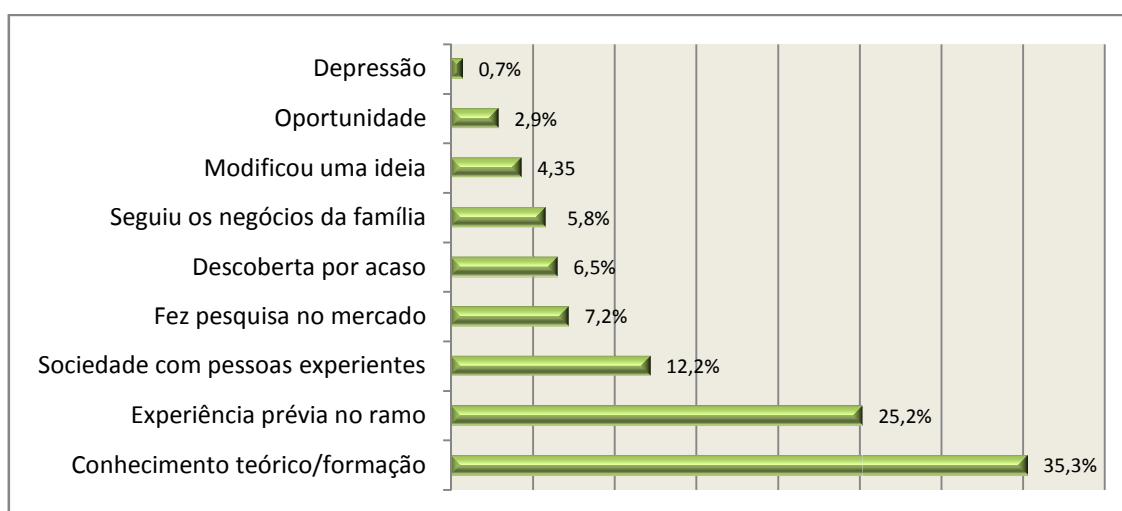
Os fatores que mais contribuíram na decisão de produtos e serviços foram: conhecimento teórico/formação com 35,3%; a experiência prévia no ramo com 25,2%; seguido de sociedade com pessoas mais experientes, com 12,2%. Na

pesquisa realizada por Crespam *et al* (2009) 66% dos entrevistados também iniciaram parceria com outros sócios.

Para Machado *et al* (2003), a experiência anterior foi o fator que apresentou maior relação com o ramo de atividade escolhida. Crespam *et al* (2009), Guedes (2009) e Bernardi (2003), também corroboram com essa premissa de que a experiência prévia ou o conhecimento prévio/formação acadêmica antecede a escolha do ramo de negócio.

O gráfico 12 apresenta os fatores motivadores que influenciaram na decisão dos produtos/ serviços e mercados.

GRÁFICO 12 – Fatores motivadores na decisão de produtos/ serviços.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

De acordo com as pesquisas do SEBRAE (acesso em 2010) quanto maior o conhecimento e as experiências vividas no negócio que se pretende atuar, maiores são as chances de o empreendimento ser bem sucedido. Nesta pesquisa, 79% dos empreendedores tinham de médio a muito conhecimento sobre o seu negócio.

b) Decisão em querer abrir um negócio

Os fatores motivadores que influenciaram o empreendedor a querer abrir seu negócio foram: uma oportunidade no mercado com 18,8%; seguido de realização profissional com 16,5% e desejo de independência com 15,8%. Para Dornelas (2001), o empreendedor ao perceber uma oportunidade no mercado cria um negócio

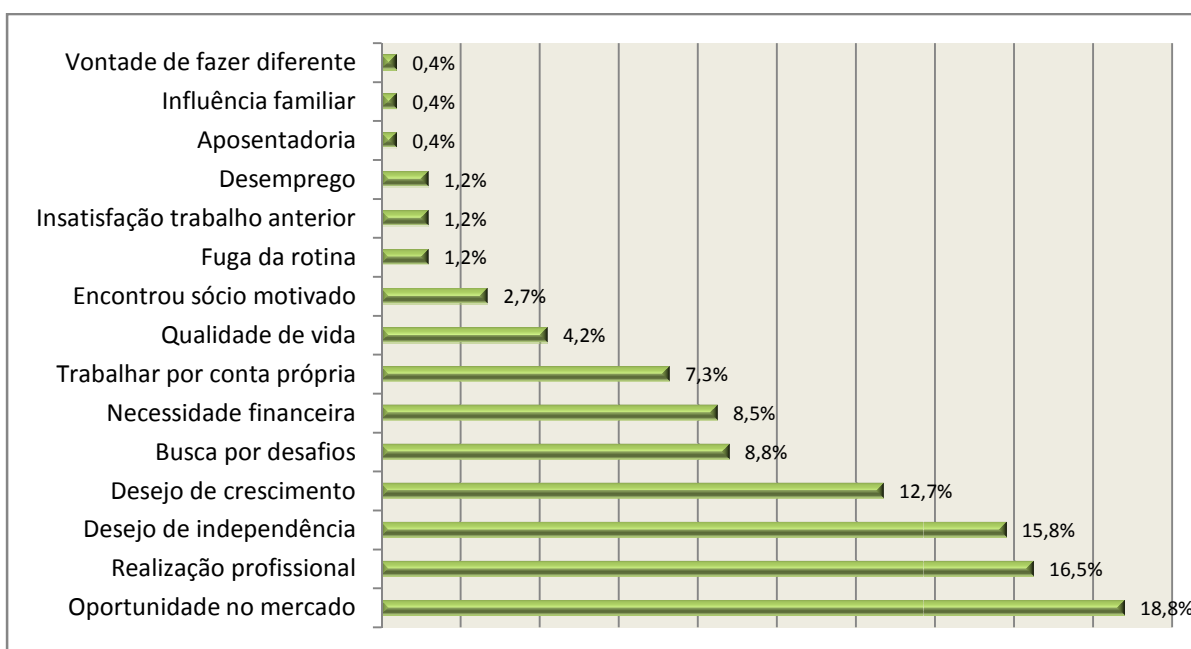
e para Drucker (2003), o empreendedor aproveita a oportunidade ao buscar a mudança. Machado *et al* (2003), Bernardi (2003), Jonathan e Silva (2007) citaram a necessidade de realização pessoal como fator propulsor para abrir o negócio; desejo de independência foi citada por Crespam *et al* (2009), Guedes (2009) e Bernardi (2003).

É possível também que os empreendedores que optaram pelo desejo de trabalhar por conta própria (7,3%) tivessem o desejo de independência.

De acordo com o relatório GEM (2009), os fatores motivadores para a abertura de novos negócios apresentam duas forças propulsoras: a oportunidade e a necessidade. Dentre os motivos apontados pelos empreendedores pesquisados em Foz do Iguaçu, 18,8% abriram o negócio por terem visto uma oportunidade no mercado e 8,5% abriram por necessidade financeira. Quando a motivação é por oportunidade, os empresários são livres para escolher a melhor opção e podem aliar as oportunidades encontradas com sua capacidade empresarial. Porém, além de percebê-las, o empreendedor precisa sentir-se capaz de iniciar o negócio (GEM, 2009; VALLIERE; 2010).

O gráfico 13 apresenta os fatores motivadores que influenciaram na decisão em abrir o negócio.

GRÁFICO 13 – Fatores motivadores na decisão de abrir um negócio.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

4.4. FATORES MOTIVADORES QUE ATUARAM COMO PRECURSORES NA DECISÃO DE MUDANÇA DE PRODUTOS, SERVIÇOS E MERCADOS DE SEUS NEGÓCIOS

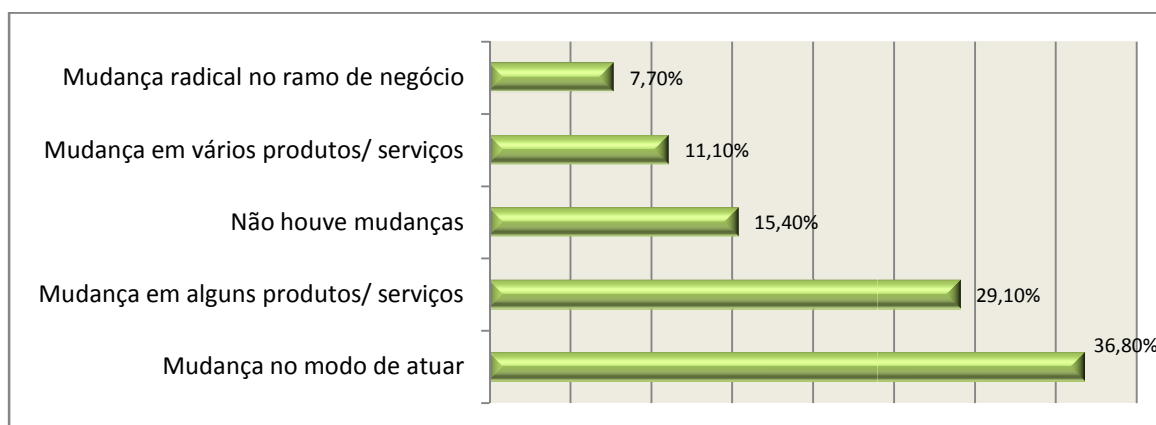
Para a análise deste objetivo foram analisadas duas perguntas (23 e 24).

Em relação à decisão de mudança em seus negócios desde a escolha inicial, 36,8% mudaram o modo de atuar no mercado; 29,1% mudaram apenas alguns produtos ou serviços e para 15,4% não houve mudança em seus negócios. Também no estudo realizado por Hayashi Junior *et al* (2006), as três empresas pesquisadas efetuaram mudanças, pois procuraram desenvolver novos produtos para o mercado atual e novos mercados para os produtos já existentes.

Para Knudson *et al* (2004), as pessoas não precisam ficar presas a um único tipo de negócio, pois mudanças de tecnologia, mercado, disposições pessoais, educação, entre outros, permitem a migração de um negócio para outro.

O gráfico 14 está relacionado com as mudanças de produtos, serviços e mercados desde a escolha inicial do empreendimento.

GRÁFICO 14 – Decisão de mudança de produtos, serviços e mercados.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores motivadores que mais se destacaram para realizar as mudanças nos negócios foram: detectou uma oportunidade mais atrativa no mercado, com 29,5%; avanços da tecnologia com 21,4%; e o dinamismo da sociedade com 16,1%.

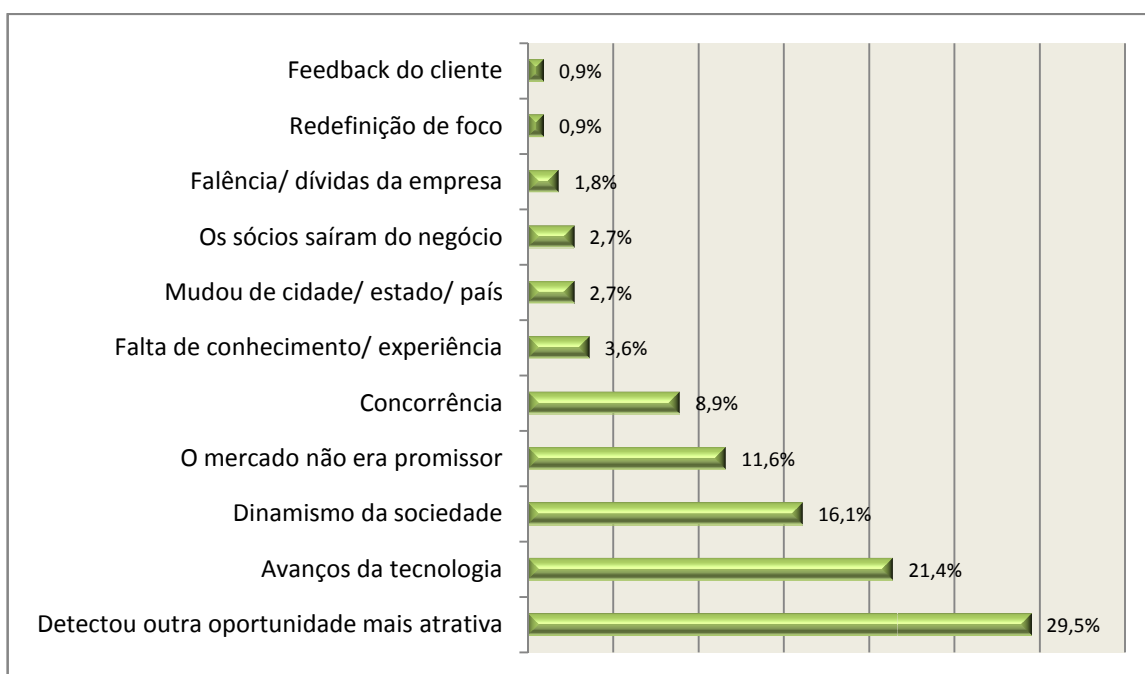
De acordo com Urdan e Urdan (2006), nas decisões os empreendedores podem efetuar mudanças no conteúdo estratégico por várias razões, dentre elas: o

poder aquisitivo, o dinamismo da sociedade, os avanços da tecnologia, a expectativa de vida, entre outras.

Segundo Mello *et al* (2006), mudanças estratégicas são importantes para enfrentar as transformações ambientais. Neste estudo, a maioria dos empreendedores pesquisados veio de outras cidades para se estabelecer em Foz do Iguaçu exigindo algum nível de adaptação à cultura local.

O gráfico 15 apresenta os fatores motivadores que influenciaram na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados.

GRÁFICO 15 – Fatores motivadores para a decisão de mudança no negócio.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

4.5 PROVÁVEIS RELAÇÕES ENTRE OS FATORES MOTIVADORES DO EMPREENDEDORISMO E AS DECISÕES DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO

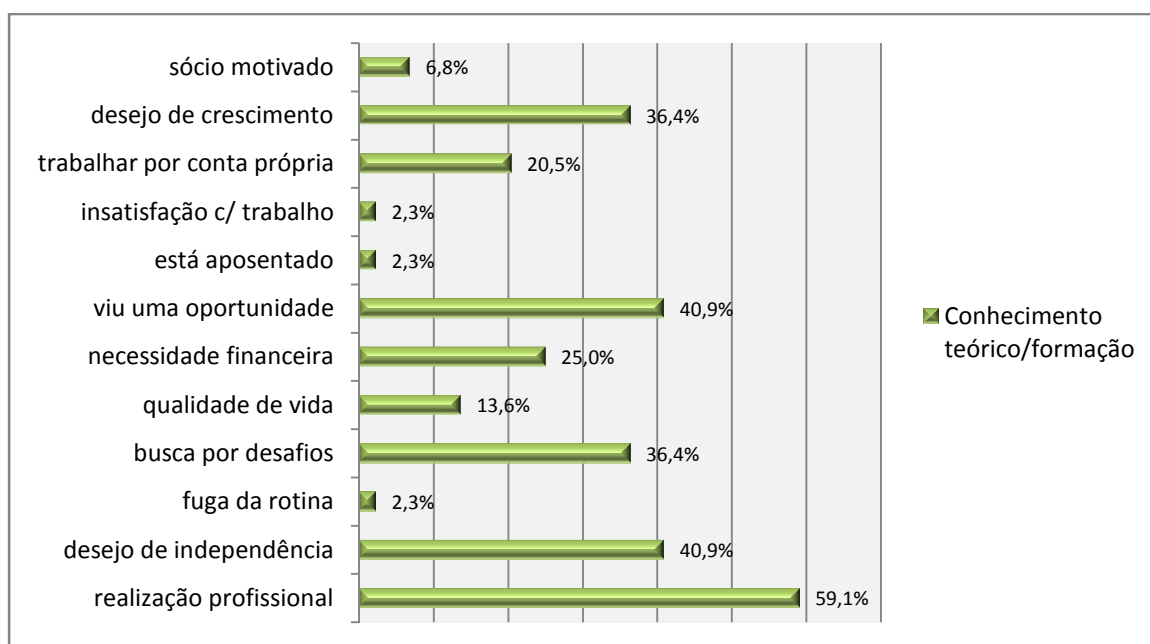
Para a análise deste objetivo foram avaliadas dez perguntas relacionadas aos fatores motivadores e de conteúdo estratégico (8, 9, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23 e 24), visando a uma melhor compreensão das características dos negócios pesquisados em Foz do Iguaçu.

a) Fatores motivadores que influenciaram na decisão de produtos, serviços e mercados e na decisão de abrir um negócio

O fator motivador que mais se destacou quanto à decisão de produtos, serviços e mercados (pergunta 14) foi o conhecimento teórico/formação, com 35,3%. Dos empreendedores que optaram por essa alternativa, os fatores motivadores que mais influenciaram na abertura do negócio foram: o desejo de realização profissional, com 59,1%; viram uma oportunidade no mercado e desejo de independência, com 40,9%. Ambas as perguntas eram de múltipla escolha, por isso um mesmo empreendedor poderia selecionar mais alternativas desde que tivessem relação com o seu caso. Na pesquisa realizada por Machado *et al* (2003), a principal razão que levou as empreendedoras a abrir um negócio foi a realização pessoal, seguido de oportunidade no mercado. Também na pesquisa de Jonathan e Silva (2007), constataram que a trajetória das empreendedoras cariocas foi marcada pela busca da autorrealização.

O gráfico 16 apresenta a relação entre o fator motivador “conhecimento teórico/formação”, na decisão de produtos, serviços e mercados e os fatores motivadores para abrir o negócio.

GRÁFICO 16 - Conhecimento teórico/ formação e os fatores motivadores para abrir o negócio.



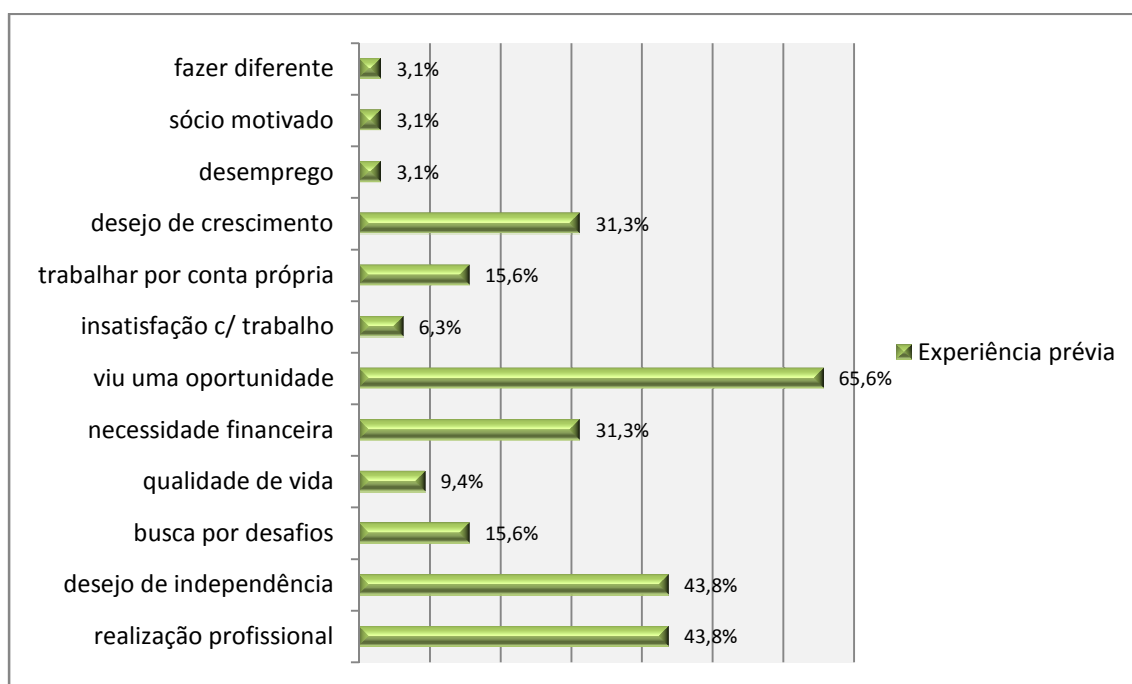
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

O segundo fator na decisão de produtos, serviços e mercados (pergunta 14) foi a experiência prévia no ramo com 25,2%. Dos empreendedores que optaram por essa alternativa, os fatores motivadores que mais influenciaram na abertura do negócio foram: a oportunidade no mercado, com 65,6%, seguido pelo desejo de independência e de realização profissional, ambos com 43,8%. Segundo Miao e Liu (2010), o conhecimento prévio antecede o reconhecimento de oportunidades e impacta diretamente nas decisões dos empreendedores. Na pesquisa realizada por Mello *et al* (2006), os entrevistados também associaram o reconhecimento de oportunidade aos seus interesses profissionais, além de estarem atentos aos nichos de mercado não atendidos.

O gráfico 17 apresenta a relação entre o fator motivador “experiência prévia”, na decisão de produtos, serviços e mercados e os fatores motivadores para abrir o negócio.

GRÁFICO 17 - Experiência prévia e os fatores motivadores para abrir o negócio.



Fonte: Dados da pesquisa.

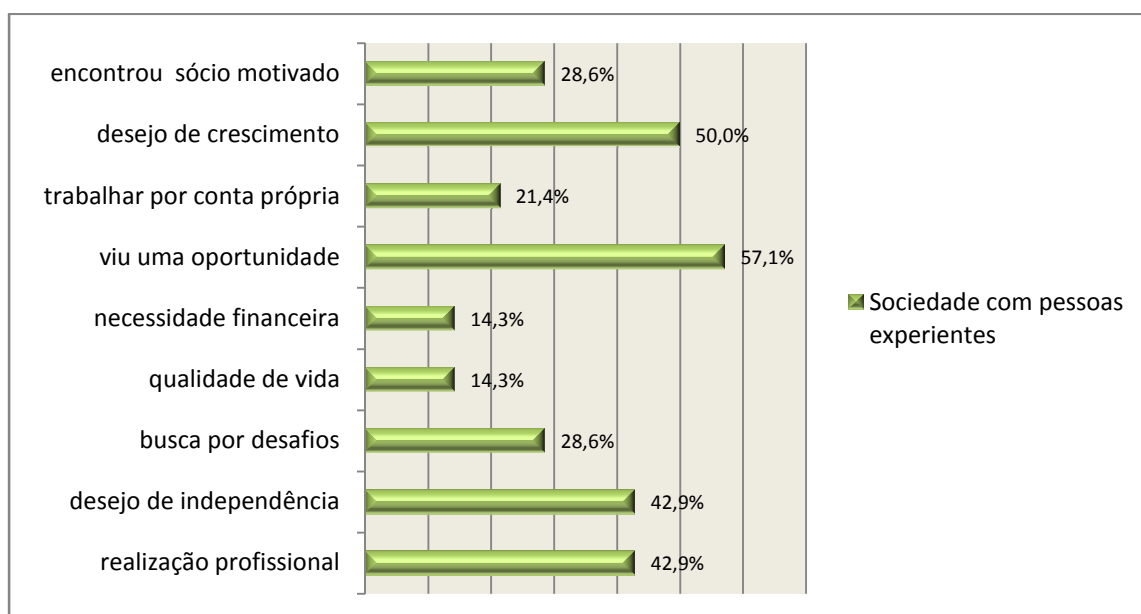
(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

O terceiro fator na decisão de produtos, serviços e mercados (pergunta 14) foi estabelecer sociedade com pessoas mais experientes no ramo (12,2%). Dos empreendedores que optaram por essa alternativa, os fatores motivadores que

mais influenciaram na abertura do negócio foram: a oportunidade no mercado, com 57,1%, desejo de crescimento, com 50%, sendo que o desejo de independência e a realização profissional obtiveram 42,9%. Vale ressaltar que o desejo de crescimento foi o quarto fator motivador para abrir o negócio na pesquisa geral. Na pesquisa realizada por Crespam *et al* (2009), 66,7% também iniciaram o negócio em parceria com outros sócios. Para Bernardi (2003), várias são as circunstâncias que podem levar um indivíduo a empreender, dentre elas a sociedade com um sócio capitalista. É provável que as pessoas com características empreendedoras no contato com outras pessoas mais experientes vejam uma oportunidade de se estabelecer no mercado.

O gráfico 18 apresenta a relação entre o fator motivador “sociedade com pessoas mais experientes no ramo”, na decisão de produtos, serviços e mercados e os fatores motivadores para abrir o negócio.

GRÁFICO 18 - Sociedade com pessoas experientes e os fatores motivadores para abrir o negócio.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

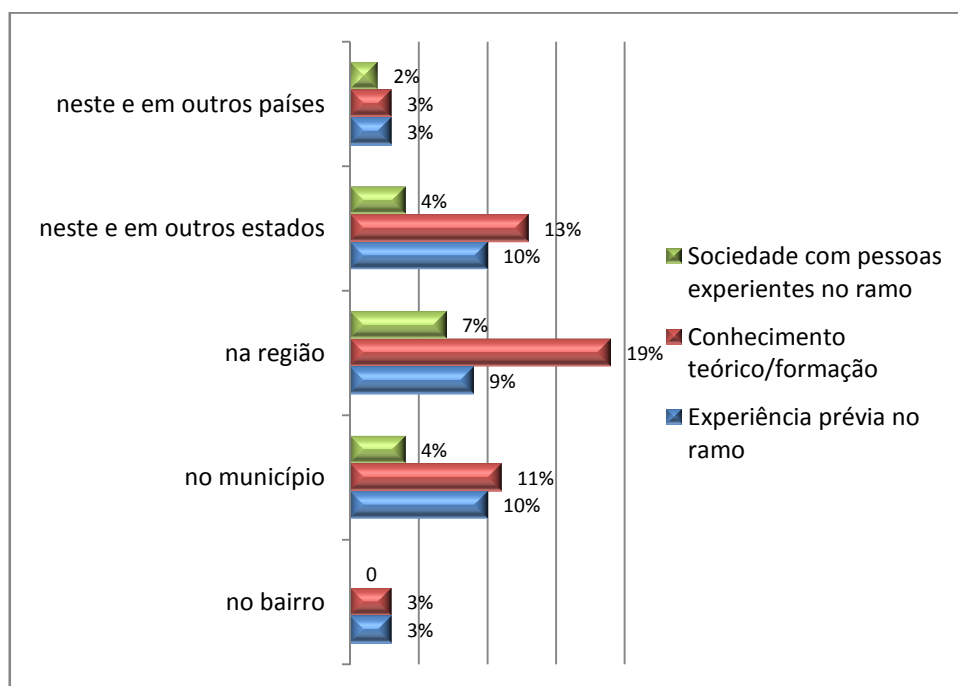
Nos estudos realizados por Machado *et al* (2003), Crespam *et al* (2009) e Barros *et al* (2005), a oportunidade percebida no mercado aliado ao conhecimento prévio/formação acadêmica foram determinantes para a abertura do negócio, corroborando com os dados obtidos nesta pesquisa, que também teve esses fatores motivadores com maior destaque entre os empreendedores.

b) Relação entre os mercados de atuação e os fatores motivadores na decisão de abrir um negócio

Com relação aos fatores motivadores para abrir o negócio e o mercado de atuação, observa-se que para aqueles que abriram o negócio movido pelo conhecimento teórico/formação (49%), a atuação é mais relevante na região de Foz do Iguaçu, com 19%. Para aqueles que abriram o negócio movido pela experiência prévia (35%), a atuação é tanto no município como neste em outros estados, com 10%. Para aqueles que abriram o negócio movido pela sociedade com pessoas mais experientes no ramo (17%), a atuação é maior na região de Foz do Iguaçu, com 7%, porém, observa-se que nenhum empreendedor abriu seu negócio no bairro. Mercado refere-se a um grupo de compradores reais e potenciais de um produto ou serviço e as empresas, de modo geral, tornam-se mais eficientes quando selecionam seus mercados (KOTLER, 2000).

O gráfico 19 apresenta os fatores motivadores para abrir o negócio e os mercados em que atuam efetivamente.

GRÁFICO 19 – Fatores motivadores para abrir o negócio e o mercado em que atua.



Fonte: Dados da pesquisa.

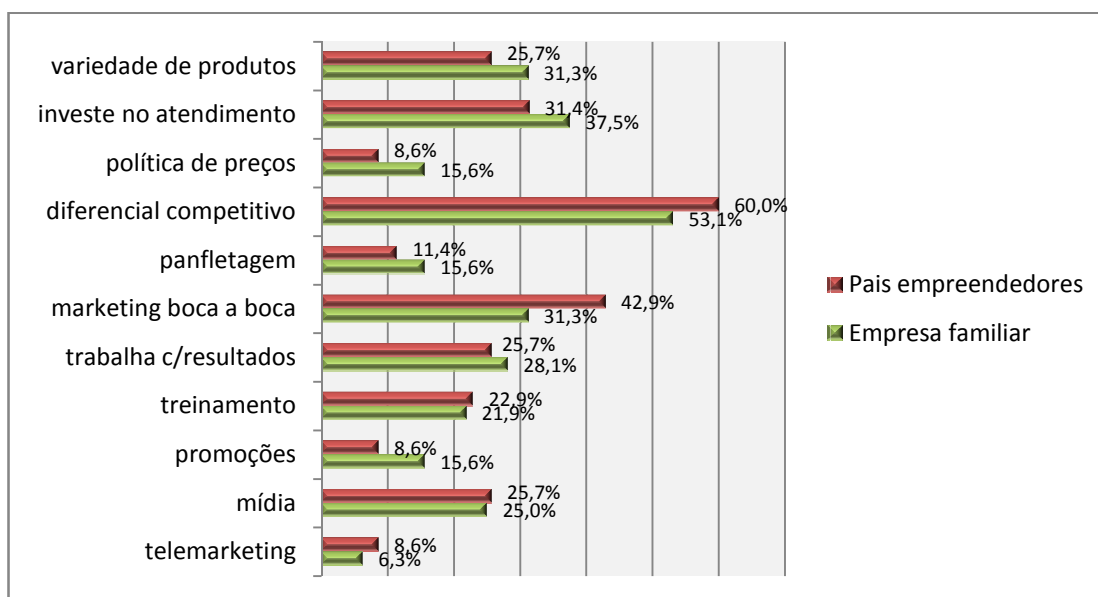
(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

c) Família empreendedora, modelo de pais empreendedores e estratégias

Em relação à família empreendedora (pergunta 8), que obteve 36% nesta pesquisa e o histórico de pais empreendedores (pergunta 9), que obteve 42%, quando relacionados com o tipo de estratégias utilizadas para competir no mercado (pergunta 21), observa-se que 60% dos que têm modelo de pais empreendedores buscam criar um diferencial competitivo em seus negócios e 42,9% utilizam o *marketing* boca a boca, entre outras. Nas empresas familiares, 53,1% buscam criar um diferencial competitivo e 37,5% investem no atendimento, entre outras.

O gráfico 20 apresenta a utilização das estratégias utilizadas para competir no mercado por empreendedores que têm modelo de pais empreendedores e pelas empresas familiares.

GRÁFICO 20 – Empresa familiar, pais empreendedores e estratégias utilizadas.



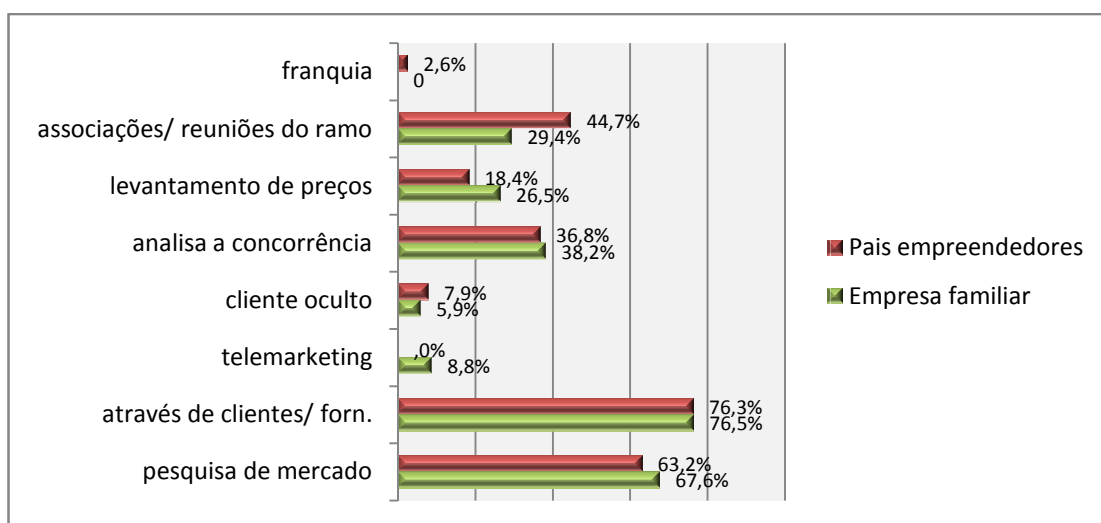
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Tanto as empresas familiares, como os empreendedores que possuem modelo de pais empreendedores, buscam obter as informações sobre o mercado (pergunta 20), através de clientes e fornecedores, com 76%, seguido de pesquisa de mercado, entre outros.

O gráfico 21 apresenta a relação entre empresa familiar, modelo de pais empreendedores e o modo como obtêm as informações sobre o mercado.

GRÁFICO 21 – Empresa familiar, pais empreendedores e como obtêm informações sobre o mercado.



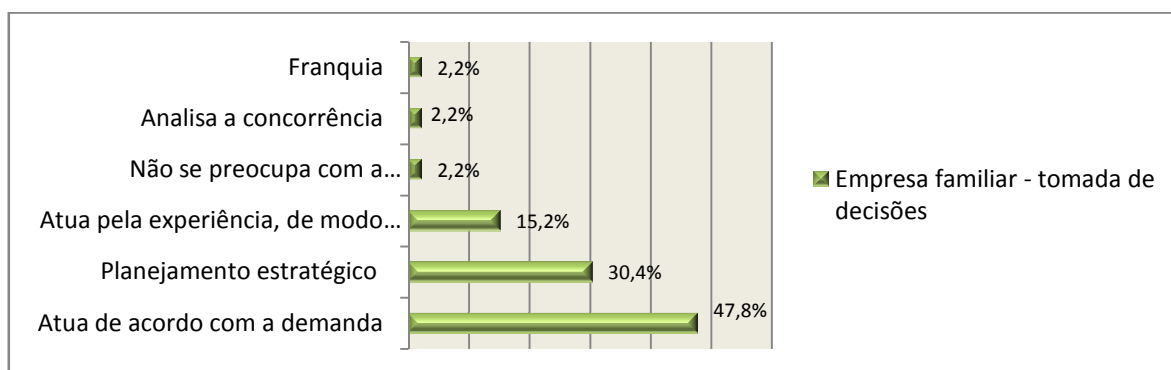
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Na tomada de decisões (pergunta 19), 47,8% das empresas familiares atuam de acordo com a demanda de clientes e fornecedores e 30,4% baseiam-se no planejamento estratégico. De acordo com Tillmann e Grzybovski (2005), o desenvolvimento de estratégias na sucessão dos dirigentes pode resultar em maior longevidade do negócio. A atuação de acordo com a demanda de clientes e fornecedores é a que predomina, assim como ocorre com a média geral desta pesquisa.

O gráfico 22 apresenta a relação entre empresas familiares e a base para a tomada de decisões.

GRÁFICO 22 – Empresa familiar e a base para a tomada de decisões.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

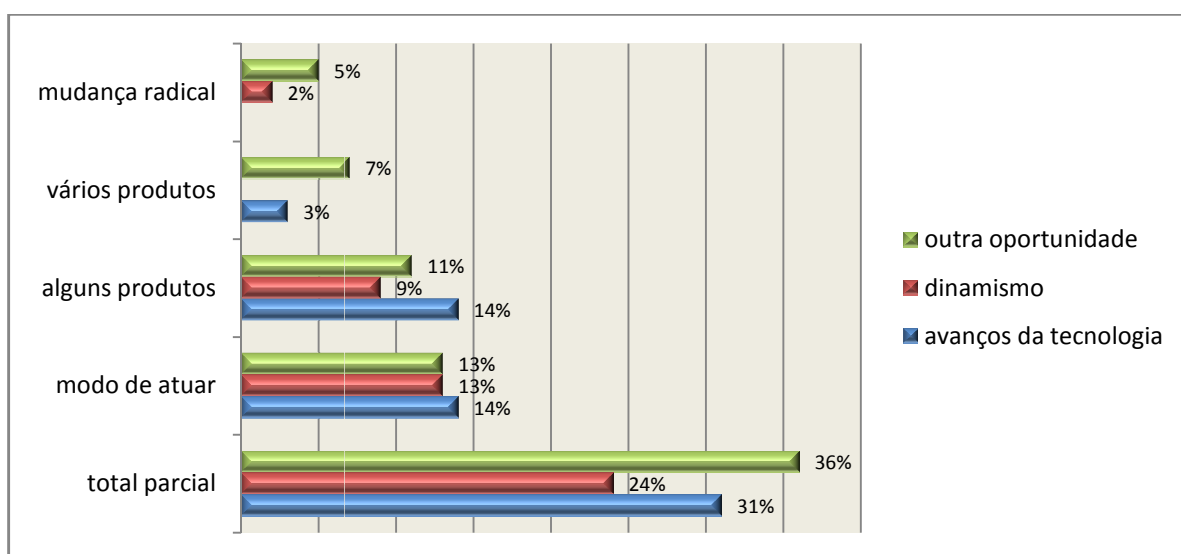
d) Mudanças ocorridas no negócio, fatores motivadores para a mudança, modo como obtêm as informações de mercado, no que se baseiam para a tomada de decisões e estratégias adotadas

Os fatores de mudança ocorridos desde o início do negócio foram analisados em seus diferentes níveis, bem como a ausência de mudanças (pergunta 23). Observa-se que 36,8% mudaram o modo de atuar no mercado e 29,1% mudaram alguns produtos/serviços, sendo que os principais motivos de mudança, em ambos os casos, foram os avanços da tecnologia, seguido do fato de ter detectado outra oportunidade mais atrativa no mercado e do dinamismo da sociedade (relacionado com as expectativas, estilo de vida, poder aquisitivo etc.).

Observa-se que 51,8% dos que mudaram o modo de atuar no mercado tomaram suas decisões baseados na demanda de mercado/clientes. Dentre aqueles que mudaram vários produtos/serviços ou mudaram radicalmente o ramo do negócio, o principal motivo da mudança foi o fato de ter detectado outra oportunidade mais atrativa no mercado. Segundo Schumpeter (1982), o empreendedor geralmente não provoca a mudança por si mesmo, porém ele a explora como fonte de oportunidade.

O gráfico 23 apresenta as mudanças ocorridas no negócio e os fatores motivadores para a mudança.

GRÁFICO 23– Mudanças ocorridas no negócio e os fatores motivadores.



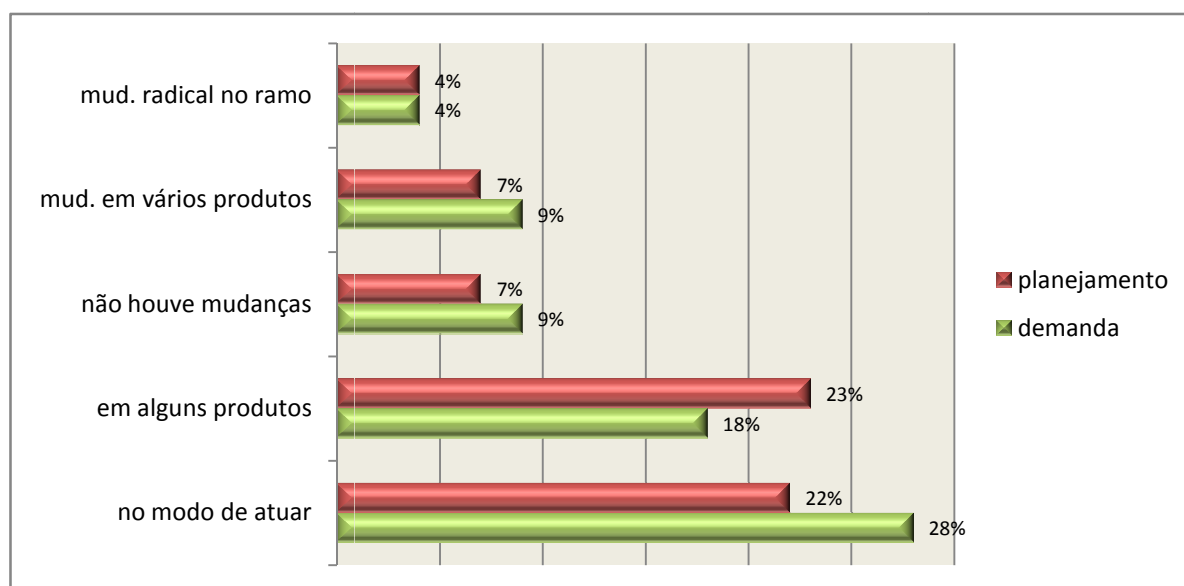
Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha (total parcial).

Com relação às mudanças desde o início do negócio (pergunta 23) e o modo como os empreendedores tomam suas decisões (pergunta 19), aqueles que fizeram mudanças no modo de atuar ou em vários produtos/serviços ou que não efetuaram mudanças, as decisões são tomadas de acordo com a demanda de mercado. Para os que mudaram alguns produtos ou serviços, as decisões são tomadas com base no planejamento estratégico. Para os que mudaram radicalmente de ramo, a tomada de decisões ocorre tanto pela demanda de mercado como pelo planejamento. De acordo com Bhide (2002b), os empreendedores devem analisar os riscos e as recompensas se comparadas com outras oportunidades e devem refletir sobre a adequação de suas ideias de acordo com a sua capacidade em executá-las.

O gráfico 24 apresenta a relação entre as mudanças ocorridas no negócio e a base para a tomada de decisões.

GRÁFICO 24 – Mudanças ocorridas no negócio e a tomada de decisões.



Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

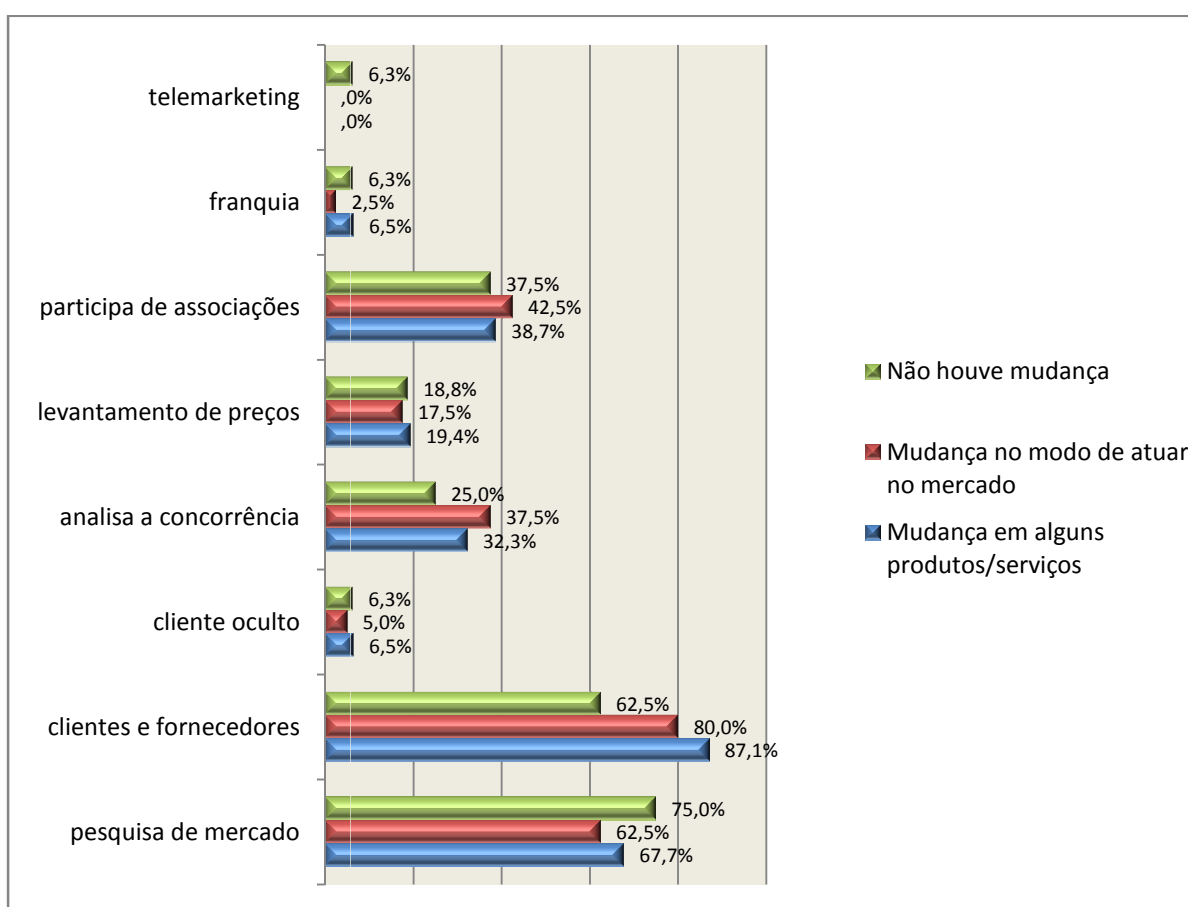
Aqueles que efetuaram mudanças em alguns produtos/serviços ou que mudaram o modo de atuar no mercado obtêm informações sobre o mercado (pergunta 20), principalmente, através de clientes e fornecedores, e em seguida, pesquisa de mercado.

Aqueles que não efetuaram mudanças obtêm informações, principalmente, por meio de pesquisa de mercado, seguido de clientes e fornecedores. Importante

ressaltar que estes foram os únicos que utilizaram o telemarketing, pois esta estratégia não foi utilizada pelos demais. De acordo com Takahashi *et al* (2006), o empresário é quase sempre o principal responsável pelo comportamento estratégico da empresa e pelo processamento das informações obtidas pelo ambiente de negócios.

O gráfico 25 apresenta as mudanças ocorridas no negócio e a forma como os empreendedores obtêm as informações sobre o mercado.

GRÁFICO 25 – Mudanças ocorridas no negócio e informações de mercado.



Fonte: Dados da pesquisa.

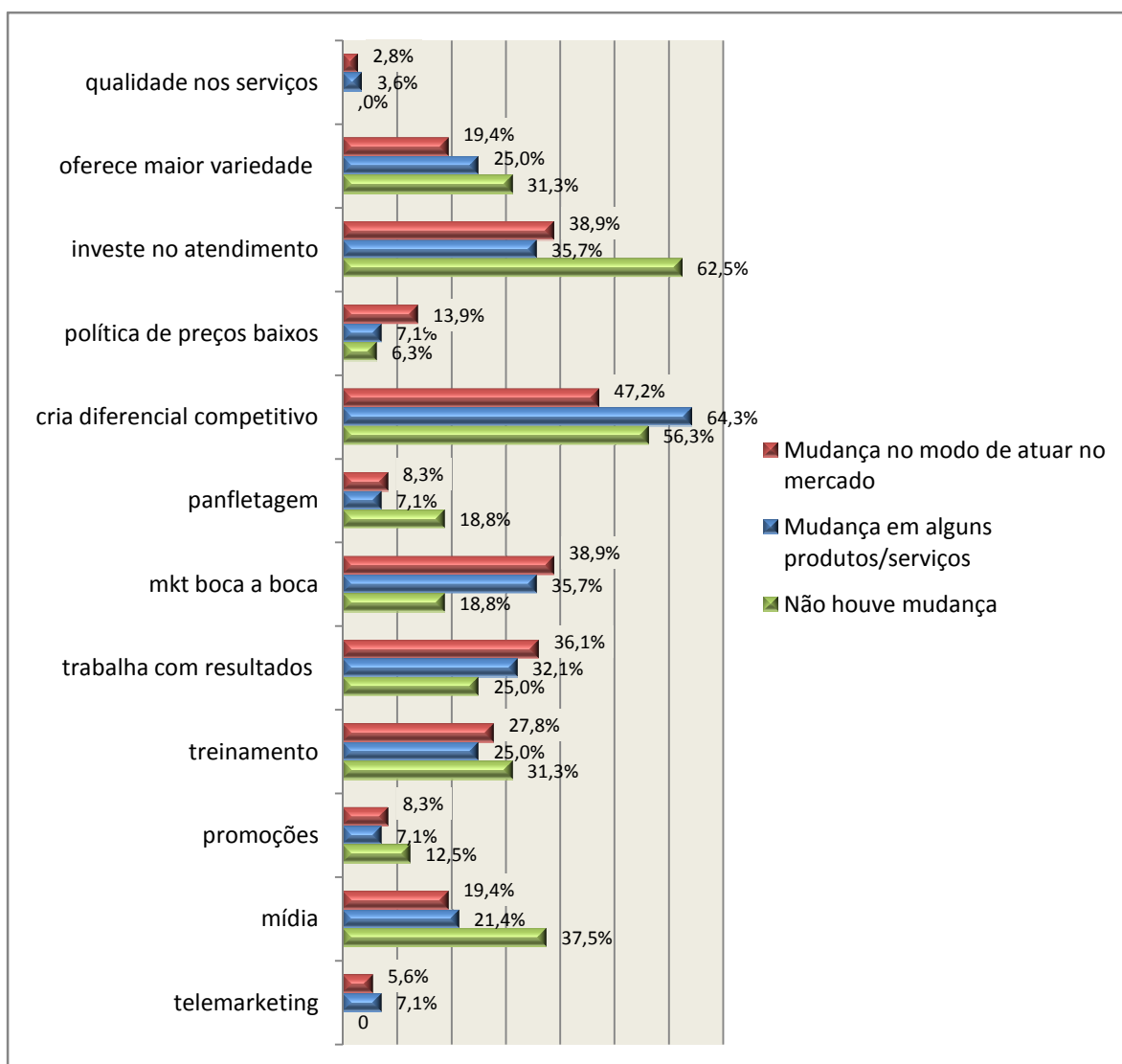
(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Com relação às mudanças no negócio e as estratégias utilizadas pelos empreendedores (pergunta 21), os que não efetuaram mudanças investiram mais no atendimento (62,5%), os que mudaram o modo de atuar no mercado procuraram criar um diferencial competitivo (47,2%), assim como os que mudaram alguns produtos/serviços (64,3%).

Dentre as estratégias apresentadas, os que mais investiram em mídia, promoções, treinamento, panfletagem, e maior variedade de produtos/serviços foram aqueles que não efetuaram mudanças. Segundo Wall e Wall (1996), a estratégia não envolve somente planejamento, mas também a ação. De acordo com Bulgacov *et al* (2007), um dos maiores desafios para os gestores consiste no desenvolvimento da sua capacidade em prever e prescrever as ações gerenciais e os resultados organizacionais.

O gráfico 26 apresenta as mudanças ocorridas no negócio e as estratégias utilizadas para competir no mercado.

GRÁFICO 26 – Mudanças ocorridas no negócio e o uso das estratégias.

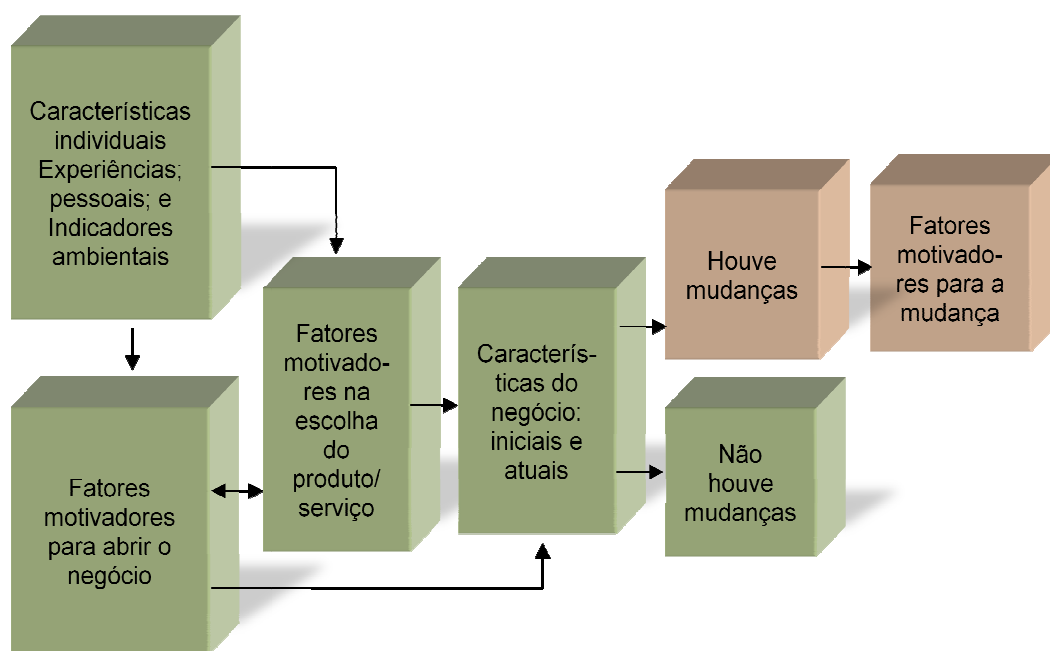


Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Pergunta de múltipla escolha, por isso não há totais.

Após a análise de cada objetivo específico, correlacionando-os com as respectivas perguntas do questionário, buscou-se fazer um delineamento das características dos empreendedores e de seus empreendimentos; identificar os fatores motivadores que atuaram como precursores na decisão de produtos, serviços e mercados e na abertura de seus negócios; bem como na decisão de mudanças no negócio. Por último foram apresentadas as prováveis relações entre os fatores motivadores e as decisões de conteúdo estratégico. Através desse estudo foi possível elaborar um modelo do processo empreendedor relacionando empreendedorismo e conteúdo estratégico.

FIGURA 2 - Processo empreendedor.



Fonte: desenvolvido pela autora, 2011.

5 CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões por objetivo específico, as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

Esse estudo, de caráter descritivo, pretendeu analisar e compreender os fatores motivadores do empreendedorismo que influenciaram nas decisões de conteúdo estratégico na cidade de Foz do Iguaçu, propondo delinear as principais características dos empreendedores e de seus empreendimentos; os fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados; os fatores motivadores para a abertura do negócio; mudanças nos produtos, serviços e mercados, bem como as relações entre os fatores motivadores e conteúdo estratégico.

As seções que se seguem pretendem sintetizar os achados de cada etapa investigativa apresentando as conclusões de maior relevância que respondem à pergunta dessa pesquisa.

5.1.1 Principais características dos empreendedores

A amostra desta pesquisa foi constituída de 100 empreendedores residentes e com empresas estabelecidas formalmente em Foz do Iguaçu, localizada na região Oeste do Paraná. No entanto, 65% dos empreendedores não são naturais de Foz do Iguaçu, vindo de outros estados, cidades e países para se estabelecer nessa cidade. Foz do Iguaçu é uma cidade em franco desenvolvimento, considerada um pólo importante do Mercosul, contando com sete instituições de ensino superior e atraindo o interesse de investidores de diversas regiões.

A maioria dos empreendedores é do sexo masculino, com 65%, o que diverge da média dos empreendedores brasileiros, em que prevalece o empreendedorismo feminino, com 53%. Foz do Iguaçu convive com mais de 70 etnias, exigindo maiores estudos sobre sua influência no empreendedorismo feminino da região. Quanto à faixa etária prevaleceu a dos 26 aos 35 anos, ratificando os dados do relatório GEM (2009).

Os empreendedores, em sua maioria (65%) são casados ou estão numa união estável. Em pesquisas anteriormente apresentadas, segundo o relato dos

empreendedores entrevistados, o cônjuge exerceu papel importante em suas carreiras, fator que poderá ser aprofundado em estudos futuros.

Quanto à influência da família nos negócios, 42% dos empreendimentos tiveram modelo de pais empreendedores e 36% são empresas familiares. No entanto nesta pesquisa a influência familiar na decisão de produtos/ serviços foi de 5,8% e na abertura do negócio foi de apenas 0,4%.

Outro fator a ser destacado é o nível de escolaridade dos empreendedores, em que 75% são graduados ou pós-graduados. É provável que a formação acadêmica tenha influenciado no processo de empreender e nas decisões de conteúdo estratégico, pois o conhecimento teórico/formação obteve a maior pontuação quanto ao fator motivador para abrir o negócio.

As características pessoais que obtiveram maior destaque foram determinação, vontade/motivação e coragem/ousadia. Observa-se que as características pessoais divergem entre as pesquisas, porém algumas são bastante destacadas nos estudos sobre empreendedorismo, por exemplo: assumir riscos e busca pela inovação. Entre os empreendedores de Foz do Iguaçu, a característica de assumir riscos foi a que obteve o menor escore com 3,2%, porém outras pesquisas citadas neste estudo também não evidenciaram este perfil.

Quanto à característica busca pela inovação, os empreendedores pesquisados em Foz do Iguaçu obtiveram 8,8%, apresentando um resultado muito próximo ao divulgado pelo GEM (2009) em que o Brasil obteve 8,2%, a menor taxa de empreendimentos com algum conteúdo inovador, entre todos os países pesquisados. O GEM avalia a inovação no empreendedorismo dependendo de quanto um produto ou serviço é novo perante os consumidores e, entre os empreendedores brasileiros, pouco mais de 15% afirmam que seu produto é reconhecido como novidade por alguns de seus consumidores.

5.1.2 Principais características do conteúdo estratégico

O ramo de atividade que prevalece entre os empreendedores de Foz do Iguaçu é o de serviços, com 62,8%, sendo que alguns empreendedores atuam em mais de um ramo. Com exceção dos bairros, em que o comércio é mais relevante, nos demais mercados prepondera o ramo de serviços.

O mercado de atuação é mais relevante na região (32%), ou seja, os empreendedores atuam em Foz do Iguaçu e nas cidades vizinhas. Outra característica dos empreendimentos é que 55% estão no seu primeiro negócio e 62% dos empreendimentos na média geral estão no mercado há mais de cinco anos. É provável que esses resultados promissores sejam consequência do uso das estratégias pelos empreendedores para competir no mercado, pois procuram criar um diferencial competitivo em seus serviços e produtos (19,9%), investem no atendimento (15%) e no *marketing* boca a boca (12,6%), entre outros fatores.

O modo como os empreendedores obtêm informações sobre o mercado para a tomada de decisão quanto ao uso das estratégias é através de clientes e fornecedores (30,6%), além de realizarem pesquisa de mercado (26,4%), entre outras alternativas. A maioria dos empreendedores (52%) toma suas decisões em conjunto com os sócios e/ou gerentes e as decisões nos negócios são baseadas na demanda de mercado/clientes (42,9%) e no planejamento estratégico anual (39,7%).

Para 78% dos empreendedores pesquisados, as perspectivas atuais de seus negócios são de boas a ótimas. Tudo indica que o êxito de um empreendimento abarca um conjunto de decisões estratégicas, baseado no relacionamento com os *stakeholders*, no modo como obtêm as informações sobre o mercado, a tomada de decisões, as estratégias que utiliza para competir no mercado, aliadas às características pessoais dos empreendedores, entre outros fatores.

5.1.3 Fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados

Os fatores motivadores que mais influenciaram na decisão de produtos, serviços e mercados foram o conhecimento teórico/formação (35,3%) e a experiência prévia no ramo (25,2%), entre outros. Nesta pesquisa, 79% dos empreendedores tinham de médio a muito conhecimento sobre o seu negócio e é provável que isso tenha uma relação direta com o êxito obtido nos empreendimentos pesquisados, pois segundo o SEBRAE (acesso em 2010), as chances de um empreendimento ser bem sucedido são maiores quando o empreendedor tem conhecimento prévio sobre o seu negócio.

Os fatores motivadores para a abertura do negócio foram vários, destacando-se a oportunidade vista no mercado (18,8%), a realização profissional (16,5%) e o

desejo de independência (16,5%), sendo que estes fatores também foram destacados em outras pesquisas citadas neste estudo. Empreendedores que abriram o negócio por necessidade financeira foram apenas 8,8%, ou seja, entre os empreendedores pesquisados, teve maior destaque os que abriram seus negócios por oportunidade e não por necessidade.

5.1.4 Fatores motivadores na decisão de mudança de produtos, serviços e mercados

Os empreendedores efetuaram mudanças em seus negócios, influenciados por vários motivos: ter detectado outra oportunidade mais atrativa no mercado (29,5%); avanços da tecnologia (21,4%); e o dinamismo da sociedade (16,1%), entre outros. Alguns empreendimentos não efetuaram mudanças desde que iniciaram seus negócios (15,4%). Outros mudaram alguns ou vários produtos, porém, obteve maior destaque os que mudaram o modo de atuar no mercado (36,8%), sendo que estes parecem relacionar o modo como obtêm informações sobre o mercado e o modo como tomam suas decisões, pois quando se baseiam na demanda de mercado e no contato com seus *stakeholders*, procuram se adequar às suas necessidades mudando seu modo de atuar. Outro fator a ser considerado é que a maioria dos empreendedores veio de outras cidades para se estabelecer em Foz do Iguaçu, provavelmente exigindo algum nível de adaptação dos empreendedores e de seus empreendimentos à cultura local.

5.1.5 Prováveis relações entre os fatores motivadores e as decisões de conteúdo estratégico

A maioria dos empreendedores pesquisados tem curso de graduação ou pós-graduação (75%). Esse fato pode justificar o conhecimento teórico/formação como principal fator motivador na decisão de produtos, serviços e mercados (35,3%). Para esses empreendedores o principal fator motivador em querer abrir o negócio foi a busca pela realização profissional. Isso pode significar que a atividade anterior não propiciou essa satisfação. Já, para os que tinham experiência prévia no ramo (25,2%), o fator motivador foi a oportunidade. É provável que a experiência em

empregos anteriores favorecesse o reconhecimento da oportunidade no mercado aliado à sua percepção de ser capaz de empreender. Para aqueles que constituíram sociedade com pessoas mais experientes (12,2%), é provável que tenham visto na experiência do sócio uma oportunidade de crescimento profissional, sendo esse o principal fator motivador em abrir o negócio.

Para as empresas familiares (36%) ou para os empreendedores que tiveram histórico de pais empreendedores (42%), a estratégia principal utilizada foi criar um diferencial competitivo para seus negócios, além do *marketing* boca a boca, entre outras estratégias. A forma como buscam as informações sobre o mercado é principalmente através de clientes e fornecedores, sendo que a tomada de decisões de seus negócios é baseada na demanda de mercado, ou seja, eles obtêm as informações sobre o mercado e atuam de modo a atender às suas necessidades.

Para os que abriram seus negócios movidos pelo conhecimento teórico/formação, o mercado de atuação teve maior destaque na região, ou seja, Foz do Iguaçu e redondeza.

Os empreendimentos que mudaram o modo de atuar no mercado ou que mudaram alguns produtos/serviços, os principais fatores motivadores foram os avanços da tecnologia, principalmente, e o fato de terem detectado outra oportunidade mais promissora. Os empreendimentos que mudaram o modo de atuar no mercado buscaram informações através de clientes e fornecedores, sendo que 51,8% destes tomaram suas decisões baseados na demanda de mercado/clientes. Isso mostra que esses empreendedores estão atentos às necessidades do mercado, procurando se adequar conforme a demanda.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a relação entre empreendedorismo e conteúdo estratégico, mas não teve a pretensão de abarcar todos os aspectos relacionados ao tema e nem dar por concluído os achados encontrados. Trata-se de um tema relevante para todos os que têm a pretensão de abrir o seu negócio, bem como para aqueles que já têm um negócio estabelecido. No entanto, a literatura envolvendo os dois aspectos é escassa, requerendo a premência de novos estudos.

Todos os objetivos que este estudo se propôs foram atendidos. As

características dos empreendedores e dos seus empreendimentos foram analisadas, fazendo uma correlação entre elas. Também foram considerados os fatores motivadores na decisão de conteúdo estratégico, bem como analisadas as empresas familiares e o histórico de pais empreendedores devido à relevância que outros autores deram ao tema.

Embora os estudos no Brasil apontem para o empreendedorismo feminino com maior atuação, neste estudo prevaleceu o empreendedorismo masculino. Em função das etnias que convivem na cidade, torna-se relevante um novo estudo considerando sua influência nesse aspecto.

Os empreendimentos analisados estão estabelecidos em Foz do Iguaçu, porém sua atuação não está restrita somente ao município, mas também a outras cidades, estados e países. Os produtos e serviços comercializados são os mais diversos, bem como os ramos de atuação. Foram consideradas as empresas que estão no mercado entre um mês até mais de 10 anos, desde que estabelecidas.

Tanto os fatores motivadores para abrir um negócio quanto à decisão de produtos/serviços e mercados, os resultados apresentaram semelhanças quando comparados com a literatura específica. No entanto, quanto às estratégias utilizadas pelos empreendedores, não foram encontrados outros estudos que tratassem desses aspectos para prováveis comparações.

É importante ressaltar que a generalização dos resultados obtidos neste estudo restringe-se apenas aos casos que foram analisados em Foz do Iguaçu.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Os estudos sobre empreendedorismo e estratégias são ainda muito incipientes. Por isso, são necessárias mais pesquisas correlacionando os dois temas. Desse modo, surgem algumas considerações que podem ser analisadas em pesquisas futuras:

- Considerar a influência das etnias no empreendedorismo feminino e masculino, bem como nas características pessoais dos empreendedores e no conteúdo estratégico de seus empreendimentos.

- Estender este estudo para outros centros do País, permitindo comparações regionais entre os fatores motivadores e de conteúdo estratégico.
- Considerar o tempo entre a decisão de abrir o negócio e a efetiva abertura.
- Considerar os aspectos financeiros na abertura do negócio.
- Pesquisar os empreendimentos que não obtiveram êxito e a relação desses resultados com as características pessoais, os fatores motivadores na decisão de conteúdo estratégico, influência familiar, entre outros aspectos que foram analisados neste estudo.
- Realizar novos estudos considerando o porte dos empreendimentos para efetuar comparações quanto à utilização das estratégias e de quem toma as decisões.
- Pesquisar a relação entre a saúde, estilo de vida pessoal do empreendedor e a lucratividade corporativa.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANGELO, E. B. **Empreendedor Corporativo: A Nova Postura de Quem Faz a Diferença.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

BABBIE, E. R. **The Practice of Social Research.** USA: Wadsworth, 2006.

BARNEY, J. B.; HERSTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson, 2007.

BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. **O Empreendedorismo como Estratégia Emergente de Gestão: histórias de sucesso.** O&S, v. 12, n. 33, abr/jun, 2005.

BERENT-BRAUN, M. M.; UHLANER, L. M. **Family Governance Practices and Teambuilding: paradox of the enterprising family.** Small Business Economics. DOI 10.1007/s11187-010-9269-4, 2010.

BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão.** São Paulo: Atlas, 2003.

BERRIGAN, J.; FINKBEINER, C. **Marketing de Segmentação: como sustentar a vantagem competitiva através da segmentação de mercados.** São Paulo: Makron Books, 1994.

BHIDE, A. Como os empreendedores moldam estruturas que funcionam. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. As perguntas que todo empreendedor deve saber. In: Harvard Business Review. **Empreendedorismo e Estratégia**. São Paulo: Campus, 2002a.

_____. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: **Empreendedorismo e Estratégia**. São Paulo: Campus, 2002b.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: proposições em direção a um modelo integrado. Trabalho em elaboração a ser publicado em periódico. Publicado parcialmente no 3ES, Encontro de Estratégia, Recife, 2009.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CAROLIS, D. M.; SAPARITO, P. **Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities**: A Theoretical Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*; v. 30; n.1; p. 41-56; 2006.

COSTIGAN, R. D.; INSIGA, R. C.; BERMAN, J. J.; ILTER, S. S.; KRANAS, G.; KURESHOV, V. A. **The Effect of Employer Trust of de Supervisor on Enterprising Behavior**: a cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, v. 21, n. 2, 2006.

CRESPAM, C. C.; FONSECA, J. L.; GROHMANN, M. Z. **Evidências Empíricas do Perfil Empreendedor**: um Estudo do Modelo de Motivações Empreendedoras. IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife/PE, 21 a 23 de junho, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOLABELA, F. **Uma Revolução no Ensino Universitário de Empreendedorismo no Brasil**: a Metodologia da Oficina do Empreendedor. 44th ICSB World Conference, Nápoles, 1999.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ENGLE, R. L.; DIMITRIADI, N.; GAVIDIA, J. V.; SCHLAEGEL, C.; DELANOE, S.; ALVARADO, I.; HE, X.; BUAME, S.; WOLFF, B. **Entrepreneurial intent** – A Twelve-Country Evaluation of Ajzen's Model of Planned Behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 16, n. 1, 2010.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. **Orientação Empreendedora**: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.

FILLION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, Abr/Jun, 1999.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. **Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações**: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. *O&S*, v. 9, n. 25, Set/Dez., 2002.

GARTNER, W. B. **"Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question**. *American Journal of Small Business*, 1988.

GELDEREN, M. V. **Enterprising Behaviour of Ordinary People**. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, v. 9; n. 1, p.81-88; Mar. 2000. DOI: 10.1080/135943200398076.

GEM 2009 – Global Entrepreneurship Monitor 2009. **Empreendedorismo no Brasil 2009**. Curitiba: IBPQ, 2010, 165 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo**: um estudo com Pequenas Empresas. *RAC*, v.2,n.1, Jan./Abr.1998.

GONDIN, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUEDES, S. A. **A carreira do Empreendedor**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de pós-graduação em Administração da USP, São Paulo, 2009, 160 p.

HAYASHI JR., P.; BARANIUK, J. A.; BULGACOV, S. **Mudança de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias**. RAC, v. 10, n. 3, Jul/Set. 2006.

HOFER, E.; WELGACZ, H. T.; LORENZI, A.G. A.; DAMKE, E.J. Um estudo de formação de estratégias no contexto de pequenas empresas da cidade de Curitiba-PR. In: GIMENEZ F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte 3Es2Ps**. Curitiba: Champagnat, 2010.

HOUAISS, A. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Instituto Antonio Houaiss/Objetiva: Rio de Janeiro, RJ; 2002.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. **Empreendedorismo Feminino: Tecendo a Trama de Demandas Conflitantes**. Psicologia & Sociedade; 19(1): 77-84, Jan/Abr. 2007.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KNUDSON, W.; WYSOCKI, A.; CHAMPAGNE, J.; PETERSON, H.C. **Entrepreneurship and Innovation in the Agri-Food System**. American Journal of Agricultural Economics, v. 86, n. 5, p. 1330 -1336, 2004.

KOTLER, P.: **Administração de Marketing**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice, 2000.

LIMA, A. L. **Os Riscos do Empreendedorismo: a proposta de educação e formação empreendedora**. Dissertação de Mestrado em Educação. Programa de pós-graduação em Educação da USP. São Paulo, 2008, 132 p.

LIMA, E. As relações na gestão estratégica de PME dirigidas por equipes de direção. In: GIMENEZ F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte 3Es2Ps**. Curitiba: Champagnat, 2010.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVER, M.C.M. **O processo de Criação de Empresas por Mulheres**. Rae-eletrônica, v.2, n.2, jul-dez/2003.

MARCHI, R. A qualidade Pessoal do Empreendedor, In: Angelo, E. B. **Empreendedor Corporativo: A nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATS, W.; WINCENT, J. **CEO Succession, Honing, and Enterprising: a Promising Way to Achieve a Small Performance Business?** Journal of Developmental Entrepreneurship; v. 13, n. 2; p. 117-132, 2008.

MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Competências Empreendedoras de Dirigentes de Empresas Brasileiras de Médio e Grande Porte que Atuam em Serviços da Nova Economia**. RAC, v. 10, n. 4, Out/Dez. 2006: 47-69.

MIAO, Q.; LIU, L. **A Psychological Model of Entrepreneurial Decision Making**. Social Behavior and Personality, 2010, v. 38, n. 3, p. 357-363.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J.; CARRIERI, A. P.; LIMA, J. B.; CAPELLE, M. C. A. **A Abordagem Sócio-Construcionista e a Produção de Sentidos sobre o Desemprego:** um estudo no setor industrial da região metropolitana de Belo Horizonte (RM- BH). O&S, v.15, n. 47, out/dez, 2008.

PORTER, M. E. **Competição: *On Competition***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERAFIM, M. C.; LEO, I. **Uma Perspectiva Italiana do Empreendedorismo:** entrevista com Alberto Martinello. RAE eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 17, jul/dez.2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/>>. Acesso em: 02/05/10.

TAKAHASHI, A.R.W.; GRAEFF, J.F.; TEIXEIRA, R.M. **Planejamento estratégico e Gestão Feminina em Pequenas Empresas:** o Caso das Escolas Particulares em Curitiba – Paraná. Anais do IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Curitiba, 2005, p. 872-884.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. **Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar:** Estratégias Observadas na Família Empresária. O&S, v.12, n.32, Jan/Mar. 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLIERE, D. **Reconceptualizing Enterpreneurial Framework Conditions**. International Entrepreneurship and Management Journal, v. 6, n. 1, 2010.

VEIGA-NETO, A. R.: **Um Estudo Comparativo de Formas de Segmentação de Mercado**: uma comparação entre VALS-2 e segmentação por variáveis demográficas com estudantes universitários. RAC, v.11, n. 1, Jan./Mar. 2007: 139-161.

WALL, S. J.;WALL, S.R. **Os Novos Estrategistas**: criando líderes em todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1996.

APÊNDICE 1 - Entrevista semi-estruturada utilizada na pesquisa-piloto.

A- Características do empreendedor:

1. Onde nasceu?
2. Estado civil?
3. Qual o seu grau de instrução/formação?
4. Onde trabalhou antes de abrir sua empresa?
5. Que características pessoais o ajudaram na abertura do seu negócio?

B – Questões do início do negócio:

1. Este é o seu primeiro empreendimento?
2. Você tinha conhecimento prévio no ramo escolhido?
3. Que tipo de produtos/serviços comercializa?
4. Por que escolheu este produto/ serviço ou mercado? O que o motivou nesta escolha?
5. O que o motivou a abrir seu próprio negócio?
6. Quais eram suas expectativas no início do negócio?
7. A empresa é familiar?
8. Há histórico de pais empreendedores?

C - Características do empreendimento:

1. Há quantos anos seu empreendimento está no mercado?
2. Quem toma as decisões na empresa?
3. No que se baseia para a tomada de decisões sobre produtos, serviços e mercados?
4. Como obtém as informações sobre o mercado e os concorrentes?
5. Que estratégias você utiliza para competir no mercado?
6. Como você vê hoje os resultados do seu negócio?

D - Questões da evolução do negócio:

1. Houve mudanças no negócio ao longo do tempo?
2. Quais fatores o levaram a isso? O que o motivou a mudar de negócio?

APÊNDICE 1 – Dados da pesquisa-piloto com os empreendedores.

TABELA 1 – Dados dos empreendedores 1,2 e 3 na pesquisa-piloto.

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3
Onde nasceu/natural	Paraná	São Paulo	Rio de Janeiro
Estado civil	Casado (a).	Separado (a)	Solteiro (a) .
Grau de instrução	Pós-graduação.	Ensino médio completo	Pós-graduação.
Onde trabalhou antes de abrir o negócio	Artesanato, costura, abriu uma padaria, e depois um restaurante.	Com artes marciais, depois abriu uma academia. Sempre como proprietário (a).	Estagiou em grandes agências, depois abriu sua empresa na área de comunicação.
Características pessoais	Curiosidade para aprender, atitude, determinação, ousadia, persistência e boa vontade.	Persistência, iniciativa, vontade.	Desafios, motivação, flexibilização, vontade, inovação, diferenciação.
Nº do empreendimento	2º	5º	2º
Conhecimento prévio	Sim	Sim	Sim
Tipo de produtos que comercializa	Alimentação.	<i>Fitness</i> .	Consultoria em comunicação.
Fator motivador para escolha do produto/serviço	Experiência prévia no ramo.	Conhecimento prévio em ramo similar.	Formação e conhecimento prévio.
Fator motivador para abrir o negócio	Por necessidade e porque tinha o exemplo da família.	Desejo de ser o proprietário, pois nunca trabalhou como funcionário.	Viu uma oportunidade no mercado.
Expectativas no início do negócio	Alta.	Alta.	Eram boas, de acordo com o planejamento.
Empresa familiar	Sim	Sim	Não
Histórico de pais empreendedores	Sim	Sim	Sim
Tempo no mercado	10 anos.	3 anos e meio	6 anos
Quem toma as decisões	O (a) empreendedor (a).	O (a) empreendedor (a).	Em conjunto com os sócios.
Base para a tomada de decisões	Demanda dos clientes, planejamento estratégico.	Busca acompanhar o mercado; atua pela experiência.	Planejamento estratégico, demanda de mercado, estatísticas anteriores.
Como obtém informações sobre o mercado	Através dos clientes, pesquisa no mercado, concorrência.	Cliente oculto, através dos clientes.	Reunião do setor/ associações, pesquisa.
Estratégias que utiliza para competir	Telemarketing, marketing boca a boca, atendimento diferenciado.	Promoções, atendimento diferenciado, mídia, aproveita as lacunas no mercado.	Foco em resultado, inovação, segue as tendências do mercado.
Perspectivas atuais do negócio	As perspectivas são boas.	Acha positivo porque mudou seu conceito no mercado.	As perspectivas estão acima do planejado.
Mudança no negócio	Sim, sempre inovando.	Sim, no modo de atuar no mercado.	Não.
Motivo para a mudança	Dinamismo do mercado, clientes.	Atua de acordo com as demandas do mercado.	----

TABELA 2 – Dados dos empreendedores 4,5 e 6 na pesquisa-piloto.

	Empreendedor 4	Empreendedor 5	Empreendedor 6
Onde nasceu/natural	São Paulo	Paraná	Paraná
Estado civil	Casado (a).	Casado (a).	Casado (a).
Grau de instrução	Pós-graduação.	Pós-graduação.	Superior completo.
Onde trabalhou antes de abrir o negócio	Trabalhou em multinacionais e seminários internacionais na área de comunicação.	Consultor (a) de empresas; empresa não governamental; prestou serviços para grupos educacionais, diretoria técnica.	Fez estágios; trabalhou em construtoras; depois por conta própria com obras.
Características pessoais	Inquietude pessoal, atenção.	Inovação; busca por desafios, não gostava de trabalhos rotineiros, motivação; empreendedorismo.	Risco calculado, planejamento, dedicação, comprometimento, dinamismo.
Nº do empreendimento	3º	1º	2º
Conhecimento prévio	Não.	Sim.	Sim.
Tipo de produtos que comercializa	Educação: ensino médio e pré-vestibular.	Consultoria em treinamento.	Materiais de construção.
Fator motivador para escolha do produto/serviço	Sociedade com pessoas experientes no ramo.	Formação acadêmica e experiência prévia.	Formação e experiência prévia no ramo.
Fator motivador para abrir o negócio	Viu uma oportunidade no mercado; queria retransmitir seus conhecimentos.	Viu uma oportunidade no mercado.	Segurança financeira.
Expectativas no início do negócio	Medianas.	Boas.	Medianas.
Empresa familiar	Não.	Não.	Sim.
Histórico de pais empreendedores	Não.	Não.	Sim.
Tempo no mercado	3 anos e meio.	5 anos.	17 anos.
Quem toma as decisões	Em conjunto com os sócios em conjunto.	Em conjunto com os sócios.	O (a) empreendedor (a).
Base para a tomada de decisões	Planejamento estratégico e procura se adequar as necessidades do mercado.	Planejamento estratégico e procura atender as demandas dos clientes.	Metas de vendas, ações de marketing.
Como obtém informações sobre o mercado	Pesquisa, os próprios clientes e as demandas do mercado.	Através dos clientes, principalmente o RH.	Através dos clientes, pesquisa de preços da concorrência.
Estratégias que utiliza para competir	Foco em resultados, qualidade, serviço diferenciado, marketing boca a boca.	Serviço diferenciado, mídia, foco em resultados.	Acompanha dia-a-dia os negócios, qualidade, política de preços baixos, diversidade de produtos, mídia, treinamento.
Perspectivas atuais do negócio	As perspectivas estão acima do esperado.	As perspectivas estão acima do esperado.	As perspectivas estão acima do esperado.
Mudança no negócio	Não, apenas alguns ajustes.	Sim, no modo de atuar no mercado.	Sim, no modo de atuar no mercado.
Motivo para a mudança	---	Características do mercado local, atuando em outras regiões.	Mercado não promissor, dinamismo da atividade de negócio.

APÊNDICE 3 – Tabelas originadas dos dados da pesquisa.

TABELA 1 - Cidade de origem dos empreendedores.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1 Foz do Iguaçu	35	35,0	35,0	35,0
2 Rio de Janeiro	4	4,0	4,0	39,0
3 Porto Alegre	4	4,0	4,0	43,0
4 Curitiba	3	3,0	3,0	46,0
5 São Paulo	3	3,0	3,0	49,0
6 Medianeira	2	2,0	2,0	51,0
7 Sta Maria	2	2,0	2,0	53,0
8 Tapera	2	2,0	2,0	55,0
9 São Miguel	2	2,0	2,0	57,0
10 Guadalupe	1	1,0	1,0	58,0
11 Recife	1	1,0	1,0	59,0
12 Três Barras	1	1,0	1,0	60,0
13 Três Pontas	1	1,0	1,0	61,0
14 Londrina	1	1,0	1,0	62,0
15 Chopinzinho	1	1,0	1,0	63,0
16 Assaí	1	1,0	1,0	64,0
17 Sto Antonio da Platina	1	1,0	1,0	65,0
18 Missal	1	1,0	1,0	66,0
19 Iraí	1	1,0	1,0	67,0
20 Uruguaiana	1	1,0	1,0	68,0
21 Sta Terezinha Itaipu	1	1,0	1,0	69,0
22 Iporã	1	1,0	1,0	70,0
23 Espumoso	1	1,0	1,0	71,0
24 Cascavel	1	1,0	1,0	72,0
25 Três Passos	1	1,0	1,0	73,0
26 Guaraniaçu	1	1,0	1,0	74,0
27 Cianorte	1	1,0	1,0	75,0
28 Palmeira	1	1,0	1,0	76,0
29 Teófilo Otoni	1	1,0	1,0	77,0
30 Veranópolis	1	1,0	1,0	78,0
31 Paranaguá	1	1,0	1,0	79,0
32 Niterói	1	1,0	1,0	80,0
33 Cuiabá	1	1,0	1,0	81,0
34 Severiano de Almeida	1	1,0	1,0	82,0
35 São Carlos	1	1,0	1,0	83,0
36 Sto Antonio do Sudoeste	1	1,0	1,0	84,0
37 Cel Vívda	1	1,0	1,0	85,0
38 Ipumirim	1	1,0	1,0	86,0
39 Paris	1	1,0	1,0	87,0
40 Barbosa Ferraz	1	1,0	1,0	88,0
41 Sobradinho	1	1,0	1,0	89,0
42 Joinville	1	1,0	1,0	90,0
43 Vera Cruz do Oeste	1	1,0	1,0	91,0
44 São José do Cedro	1	1,0	1,0	92,0
45 Buenos Aires	1	1,0	1,0	93,0
46 Mal Candido Rondon	1	1,0	1,0	94,0
47 Jacareí	1	1,0	1,0	95,0
48 Bom despacho	1	1,0	1,0	96,0
49 Jacarezinho	1	1,0	1,0	97,0
50 Cafelândia	1	1,0	1,0	98,0
51 Alfredo Wagner	1	1,0	1,0	99,0
52 Belo Horizonte	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 1.2 – Naturalidade.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
PR	62	62,0	62,0	62,0
RS	14	14,0	14,0	76,0
RJ	5	5,0	5,0	81,0
SP	5	5,0	5,0	86,0
SC	5	5,0	5,0	91,0
MG	4	4,0	4,0	95,0
PI	1	1,0	1,0	96,0
PE	1	1,0	1,0	97,0
MT	1	1,0	1,0	98,0
FRA	1	1,0	1,0	99,0
ARG	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 2 - Sexo.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Masculino	65	65,0	65,0	65,0
Feminino	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3 - Faixa etária.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
De 17 a 25	11	11,0	11,0	11,0
De 26 a 35	32	32,0	32,0	43,0
De 36 a 45	30	30,0	30,0	73,0
De 46 a 55	19	19,0	19,0	92,0
Mais de 55	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Estado civil.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Casado/ união estável	65	65,0	65,0	65,0
Solteiro	24	24,0	24,0	89,0
Divorciado/ separado	10	10,0	10,0	99,0
Viúvo	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 5 - Grau de instrução.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Pós-graduação	43	43,0	43,0	43,0
Superior completo	32	32,0	32,0	75,0
Superior incompleto	15	15,0	15,0	90,0
Ensino médio completo	7	7,0	7,0	97,0
Ensino fundamental completo	2	2,0	2,0	99,0
Ensino médio incompleto	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 6 - Características pessoais.

	<i>Responses</i>		<i>Percent of Cases</i>
	<i>N</i>	<i>Percent</i>	
Determinação	30	12,00	34,10
Vontade/ motivação	30	12,00	34,10
Coragem/ ousadia	23	9,20	26,10
Busca por inovação	22	8,80	25,00
Iniciativa	22	8,80	25,00
Comprometimento	22	8,80	25,00
Busca por desafios	19	7,60	21,60
Liderança	18	7,20	20,50
Persistência	17	6,80	19,30
Dedicação	17	6,80	19,30
Criatividade	14	5,60	15,90
Dinamismo	9	3,60	10,20
Assume riscos	8	3,20	9,10
Total	251	100,00	285,20

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 251 p/ 88

TABELA 7 – Número do empreendimento.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1º empreendimento	55	55,0	55,0	55,0
2º empreendimento	26	26,0	26,0	81,0
3º empreendimento	8	8,0	8,0	89,0
4º empreendimento	5	5,0	5,0	94,0
5º empreendimento	4	4,0	4,0	98,0
6º empreendimento	1	1,0	1,0	99,0
8º empreendimento ou mais	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 8 – Empreendimento familiar.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Sim	36	36,0	36,0	36,0
Não	64	64,0	64,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 9 - Histórico de pais empreendedores.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Sim	42	42,0	42,0	42,0
Não	58	58,0	58,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 10 – Conhecimento prévio sobre o negócio.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1	7	7,0	7,0	7,0
2	14	14,0	14,0	21,0
3	32	32,0	32,0	53,0
4	19	19,0	19,0	72,0
5	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) 1 = nenhum; 5 = muito.

TABELA 11 – Ramo de atividade em que atua.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Serviço	71	62,8	71,0
Comércio	31	27,4	31,0
Indústria	11	9,7	11,0
Total	113	100,0	113,0

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 113 p/ 100

TABELA 12 - Principais produtos/ serviços comercializados.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Consultoria	22	19,3%	22,0%
Assistência a saúde	10	8,8%	10,0%
Equipamentos	9	7,9%	9,0%
Materiais	9	7,9%	9,0%
Produtos/ bens móveis	8	7,0%	8,0%
Projetos	7	6,1%	7,0%
Veículos (serviços, vendas)	7	6,1%	7,0%
Alimentação	6	5,3%	6,0%
Software/ soluções web	6	5,3%	6,0%
Vestuário	5	4,4%	5,0%
Contabilidade	4	3,5%	4,0%
Ferro e aço	4	3,5%	4,0%
Livros	4	3,5%	4,0%
Salão de beleza	3	2,6%	3,0%
Publicidade/ jornal	3	2,6%	3,0%
Educação	2	1,8%	2,0%
Despacho aduaneiro	2	1,8%	2,0%
Construção civil	1	,9%	1,0%
Finanças	1	,9%	1,0%
Hotel	1	,9%	1,0%
	114	100,0%	114,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 114 p/ 100

TABELA 13 - Mercados de atuação.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Na região	32	32,0	32,0	32,0
Neste e em outros estados	25	25,0	25,0	57,0
No município	23	23,0	23,0	80,0
No bairro	10	10,0	10,0	90,0
Neste e em outros países	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 14 – Fatores motivadores na decisão de produtos, serviços e mercados.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Conhecimento teórico/formação	49	35,3	35,3	35,3
Experiência prévia no ramo	35	25,2	25,2	60,5
Sociedade com pessoas experientes no ramo	17	12,2	12,2	72,7
Fez uma pesquisa no mercado	10	7,2	7,2	79,9
Descoberta por acaso	9	6,5	6,5	86,4
Seguiu os negócios da família	8	5,8	5,8	92,1
Modificou uma ideia obtida num emprego anterior	6	4,3	4,3	96,5
Oportunidade	4	2,9	2,9	99,3
Depressão	1	0,7	0,7	100,0
Total	139	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 139 p/ 100

TABELA 15 - Fatores motivadores quanto a querer abrir o negócio.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Viu uma oportunidade no mercado	49	18,80%	53,30%
Realização profissional	43	16,50%	46,70%
Desejo de independência	41	15,80%	44,60%
Desejo de crescimento	33	12,70%	35,90%
Busca por desafios	23	8,80%	25,00%
Necessidade financeira	22	8,50%	23,90%
Desejo de trabalhar por conta própria	19	7,30%	20,70%
Qualidade de vida	11	4,20%	12,00%
Encontrou um sócio motivado	7	2,70%	7,60%
Fuga da rotina	3	1,20%	3,30%
Insatisfação com o trabalho anterior/ falta de perspectiva	3	1,20%	3,30%
Desemprego	3	1,20%	3,30%
Está aposentado	1	0,40%	1,10%
Influência familiar	1	0,40%	1,10%
Vontade de fazer diferente	1	0,40%	1,10%
Total	260	100,00%	282,60%

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 260 p/ 92

TABELA 16 – Expectativas ao iniciar o negócio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	4,0	4,0	4,0
2	8	8,0	8,0	12,0
3	34	34,0	34,0	46,0
4	22	22,0	22,0	68,0
5	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) 1= nenhuma; 5 =muita

TABELA 17 - Tempo de estabelecimento no mercado.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Mais de 10 anos	34	34,0	34,0	34,0
De 1 mês até 3 anos	30	30,0	30,0	64,0
De 5 até 10 anos	28	28,0	28,0	92,0
De 3 até 5 anos	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 18 - Quem toma as decisões na empresa.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Você em conjunto com os sócios/ gerentes	52	52,0	52,0	52,0
Você, pois não há sócios	26	26,0	26,0	78,0
Você, apesar de ter sócios	19	19,0	19,0	97,0
Franquia	2	2,0	2,0	99,0
Empresa de consultoria	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 19 – Base para a tomada de decisões.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Atua de acordo com a demanda de mercado/ clientes	54	42,9	42,9	42,9
Baseia-se no planejamento estratégico anual	50	39,7	39,7	82,6
Atua pela experiência, de modo instintivo	11	8,7	8,7	91,3
Não se preocupa com a concorrência	7	5,6	5,6	96,9
Vê o que a concorrência faz e procura fazer o mesmo	3	2,4	2,4	99,2
Franquia	1	0,8	0,8	100,0
Total	126	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 126 p/ 100

TABELA 20 – Informações sobre o mercado.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Através de clientes/ fornecedores	72	30,60%	76,60%
Faz pesquisa de mercado/ internet/ revistas especializadas	62	26,40%	66,00%
Participa de associações/ reuniões do ramo	36	15,30%	38,30%
Analisa as ações dos concorrentes	33	14,00%	35,10%
Faz levantamento de preços	19	8,10%	20,20%
Cliente oculto	5	2,10%	5,30%
Franquia	5	2,10%	5,30%
Telemarketing	3	1,30%	3,20%
Total	235	100,00%	250,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 235 p/ 94

TABELA 21 - Estratégias utilizadas para competir no mercado.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Procura criar um diferencial competitivo	49	19,90%	55,10%
Investe no atendimento	37	15,00%	41,60%
Marketing boca a boca	31	12,60%	34,80%
Trabalha em cima de resultados (relacionados aos objetivos)	30	12,20%	33,70%
Treinamento de funcionários	24	9,80%	27,00%
Procura oferecer maior variedade de produtos/ serviços	24	9,80%	27,00%
Mídia	18	7,30%	20,20%
Promoções	11	4,50%	12,40%
Panfletagem	8	3,30%	9,00%
Política de preços baixos	8	3,30%	9,00%
Telemarketing	4	1,60%	4,50%
Qualidade nos serviços	2	0,80%	2,20%
Total	246	100,00%	276,40%

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 246 p/ 89

TABELA 22 - Perspectivas atuais sobre o negócio.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
1	4	4,0	4,0	4,0
2	4	4,0	4,0	8,0
3	14	14,0	14,0	22,0
4	42	42,0	42,0	64,0
5	36	36,0	36,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) 1= ruim; 5 = ótima

TABELA 23 - Mudanças ocorridas desde a escolha inicial do negócio.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Mudança no modo de atuar no mercado	43	36,8	36,8	36,8
Mudança em alguns produtos/ serviços	34	29,1	29,1	65,9
Não houve mudanças	18	15,4	15,4	81,2
Mudança em vários produtos/ serviços	13	11,1	11,1	92,4
Mudança radical no ramo de negócio	9	7,7	7,7	100,0
Total	117	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 117 p/ 100

TABELA 24 - Fatores motivadores para mudança.

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Detectou outra oportunidade mais atrativa	33	29,5	29,5	29,5
Avanços da tecnologia	24	21,4	21,4	50,9
Dinamismo da sociedade	18	16,1	16,1	67,0
O mercado não era promissor	13	11,6	11,6	78,6
Concorrência	10	8,9	8,9	87,5
Falta de conhecimento/ experiência	4	3,6	3,6	91,1
Mudou de cidade/ estado/ país	3	2,7	2,7	93,8
Os sócios saíram do negócio	3	2,7	2,7	96,5
Falência/ dívidas da empresa	2	1,8	1,8	98,3
Redefinição de foco	1	0,9	0,9	99,1
Feedback do cliente	1	0,9	0,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

(*) Respostas múltiplas - 112 p/ 73

APÊNDICE 4 – Questionário enviado aos empreendedores.

PESQUISA SOBRE EMPREENDEDORISMO EM FOZ DO IGUAÇU

Prezado (a) Senhor (a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica para a titulação parcial de mestra em Administração pela UFPR. Visa a avaliar os fatores motivadores do empreendedorismo quanto as decisões de produtos, serviços e mercados, as razões que levam a empreender, bem como as melhores estratégias adotadas. São 24 perguntas e seu preenchimento não leva mais do que 10 minutos. Obrigada por sua contribuição!

*Obrigatório

1. Cidade - Estado, onde nasceu. *

2. Sexo. *

- ☐ Feminino
☐ Masculino

3. Idade. *

4. Estado civil. *

- ☐ solteiro (a)
☐ casado (a)/ união estável
☐ divorciado (a)/ separado (a)
☐ viúvo (a)

5. Grau de instrução. *

- ☐ ensino fundamental incompleto
☐ ensino fundamental completo
☐ ensino médio incompleto
☐ ensino médio completo
☐ superior incompleto
☐ superior completo
☐ pós-graduação

6. Características pessoais que ajudaram a abrir o negócio (cite as 3 mais relevantes para o seu caso). *

- ☐ busca por inovação
☐ determinação

- ☐ persistência
- ☐ busca por desafios
- ☐ coragem/ ousadia
- ☐ iniciativa
- ☐ criatividade
- ☐ vontade/ motivação
- ☐ dinamismo
- ☐ liderança
- ☐ comprometimento
- ☐ dedicação
- ☐ assume riscos
- ☐ Outro:

7. Com relação ao seu empreendimento, este é. *

- ☐ 1° empreendimento
- ☐ 2° empreendimento
- ☐ 3° empreendimento
- ☐ 4° empreendimento
- ☐ 5° empreendimento
- ☐ 6° empreendimento
- ☐ 7° empreendimento
- ☐ 8° ou mais

8. A empresa é familiar. *

- ☐ sim
- ☐ não

9. Há histórico de pais empreendedores. *

- ☐ sim
- ☐ não

10. Conhecimento prévio sobre o negócio que abriu. *

- 1 2 3 4 5
- nenhum ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ muito

11. Ramo de atividade em que atua. *

- ☐ serviço
- ☐ comércio
- ☐ indústria

12. Principais produtos/ serviços que comercializa (máximo 3). ^

13. Mercados em que atua efetivamente. *

- ☐ no bairro
- ☐ no município
- ☐ na região
- ☐ neste e em outros estados
- ☐ neste e em outros países

14. O que motivou na escolha do produto/ serviço/ mercado. *

- ☐ conhecimento teórico/ formação
- ☐ seguiu os negócios da família
- ☐ experiência prévia no ramo
- ☐ descoberta por acaso
- ☐ modificou uma ideia obtida num emprego anterior
- ☐ sociedade com pessoas experientes no ramo
- ☐ fez uma pesquisa no mercado
- ☐ Outro:

15. O que motivou a querer abrir seu próprio negócio (cite os 3 motivos principais). *

- ☐ realização profissional
- ☐ desejo de independência
- ☐ fuga da rotina
- ☐ busca por desafios
- ☐ busca por status
- ☐ qualidade de vida
- ☐ necessidade financeira
- ☐ viu uma oportunidade no mercado
- ☐ está aposentado

- ☐ insatisfação com o trabalho anterior/ falta de perspectiva
- ☐ desejo de trabalhar por conta própria
- ☐ desejo de crescimento
- ☐ influência familiar
- ☐ desemprego
- ☐ encontrou um sócio motivado
- ☐ Outro:

16. Expectativas que tinha no início do negócio. *

1 2 3 4 5

nenhuma ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ muita

17. Tempo em que a empresa está no mercado. *

- ☐ de 1 mês até 3 anos
- ☐ de 3 até 5 anos
- ☐ de 5 até 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

18. Quem toma as decisões na empresa. *

- ☐ você, pois não há sócios
- ☐ você, apesar de ter sócios
- ☐ você em conjunto com o (s) sócio (s)/ gerentes
- ☐ empresa de consultoria
- ☐ Outro:

19. No que se baseia para a tomada de decisões. *

- ☐ de acordo com o planejamento estratégico anual
- ☐ não segue um planejamento, atua pela experiência de modo instintivo
- ☐ vê o que a concorrência faz e procura fazer o mesmo
- ☐ não se preocupa com a concorrência, tem mercado para todos
- ☐ atua de acordo com a demanda de mercado/ clientes
- ☐ Outro:

20. Forma como obtém as informações sobre o mercado (cite as 3 mais relevantes para o seu caso). *

- ☐ faz pesquisa de mercado (internet; revistas especializadas, etc.)
- ☐ através de clientes/ fornecedores
- ☐ telemarketing
- ☐ cliente oculto
- ☐ analisa as ações dos concorrentes
- ☐ faz levantamento de preços
- ☐ participa de associações/ reuniões do ramo
- ☐ pela franquia
- ☐ Outro:

21. Estratégias que utiliza para competir no mercado (cite as 3 mais relevantes para o seu caso). *

- ☐ telemarketing
- ☐ mídia
- ☐ promoções
- ☐ treinamento de funcionários
- ☐ trabalha em cima de resultados (relacionados aos objetivos estabelecidos)
- ☐ marketing boca a boca
- ☐ panfletagem
- ☐ procura criar um diferencial competitivo
- ☐ política de preços baixos
- ☐ investe no atendimento
- ☐ procura oferecer maior variedade de produtos/serviços
- ☐ Outro:

22. Perspectivas em relação ao seu negócio, hoje. *

	1	2	3	4	5	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ruins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ótimas

23. Em relação à escolha inicial do seu empreendimento (produtos ou serviços e mercados), houve. *

- ☐ mudança radical no ramo de negócio
- ☐ mudança em vários produtos/ serviços
- ☐ mudança em alguns produtos/ serviços
- ☐ mudança no modo de atuar no mercado

☐ não houve mudanças

☐ Outro:

24. Em caso afirmativo, quais fatores que motivaram a mudar de negócio (produtos ou serviços e mercados).

☐ avanços da tecnologia

☐ dinamismo da sociedade (expectativa/ estilo de vida, poder aquisitivo, etc.)

☐ concorrência

☐ mudou de cidade/ estado/ país

☐ o mercado não era promissor

☐ detectou outra oportunidade mais atrativa

☐ falência/ dívidas da empresa

☐ falta de conhecimento/ experiência

☐ os sócios saíram do negócio

☐ Outro:

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)